

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية

Training Practices In Yemeni Banks

إعداد

فوزي علي سالم بلحاج

إشراف

الأستاذ الدكتور

فؤاد نجيب الشيخ

2006

الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية

إعداد

فوزي علي سالم بلحاج

بكالوريوس إدارة الأعمال، جامعة عدن، 1998م

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

وافق عليها

فؤاد نجيب الشيخ..............................مشرفاً ورئيساً

أستاذ إدارة الأعمال، جامعة اليرموك

محمد محمود طعامنة ....عضواً

أستاذ الإدارة العامة ، جامعة اليرموك

شوقي ناجي جواد.............................. عضواً

أستاذ إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية

يحيى سليم ملحم ....عضواً

أستاذ مساعد في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك

23 ربيع ثاني 1427 هـ

2006/5/21

الإهداء

إلى والدي الكريمين اللذين لم تفارقهما صورة ابنهما، رغم غيابه عنهما .. "رب احفظهما وارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من أعطتني من معين صبرها ووفائها .. ورفيقة دربي ماضياً وحاضراً ومستقبلاً .. زوجتي .. أم محمد. حباً ووفاءً.

إلى من تخلوا عن كثير من متعهم وحقوقهم. فلذات كبدي .. ومهجة فؤادي .. وأحلام عمري أبنائي الميامين (محمد وعبد الله، وملاك).

إلى من أكن لهم الاحترام والتقدير. أخواني، وأخواتي.

إلى كل الذين وقفوا إلى جانبي في كل لحظة .. الذين أحاطوني بحبهم وعطفهم ودعائهم. حباً واحتراماً.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

فوزي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الهادي إلى سبيل الرشاد، الذي أمدني بالصبر والعزيمة، ووفقني لإنجاز هذه الرسالة، والصلاة والسلام على معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه واتباعه الأبرار، وبعد..

اما وقد آلت هذه الرسالة إلى نهايتها، أجد لزاماً علي مدفوعاً بواجب الوفاء والأعتراف بفضل الاخرين، ومنوهاً تبجيلاً واحتراماً لأتقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي الكبير فؤاد الشيخ، الذي لم يأل جهداً بالأشراف على هذه الرسالة، ورعاهامنذ كانت فكرة، وتابعها بالنصح والأرشاد، دون كلل أو ملل، محتوياً بسعة صدره، وطيبة قلبه، كل ما بدا مني، فكان لغزارة علمه، وجديته الصادقة، ومعاملته الطيبة،الأثر الأكبر في إنجاز هذه لرسالة بأفضل صورها، كما كان لي مدرسة نهلت من معين علمها،فأسأل الله العلي القدير أن يحفظه ويرعاه.

كما انقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء :الأستاذ الدكتور محمد طعامنه، الأستاذ الدكتور شوقي جواد، والدكتور يحيى ملحم، على قبولهم وتفضلهم بمناقشة رسالتي هذه، لما لملاحظاتهم الإيجابية، وتوجيهاتهم القيّمة، وآرائهم السديدة، من إثراء هذا الجهد المتواضع وتحسين جودته.

ولا يفوتني أن أسجل شكري وتقديري لجامعة حضرموت التي اعتز بها، وأفتخر بالإنتماء إليها ،كما أشكر أيضاًجامعة اليرموك التي تعلمت منها الكثير، وكذلك زملائي الأعزاء.

الباحث

فوزي بلحاج

المحتويات

المحتويات

المحتويات

المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس النماذج

فهرس الملاحق

الملخص

بلحاج، فوزي علي، الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية، رسالة ماجستير بجامعة اليرموك، 2006م.(المشرف: الأستاذ الدكتور فؤاد نجيب الشيخ).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر القائمين على التدريب وذلك من خلال الأبعاد التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط البرامج التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية.

كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعيق سير العملية التدريبية في البنوك اليمنية.

وأخيراً حاولت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية (عدد الدورات التدريبية، عدد العاملين بقسم/إدارة التدريب، عمر قسم/إدارة التدريب) من جهة والأداء المالي (معدل العائد على الاستثمارROI، معدل العائد على حقوق الملكية ROE) من جهة أخرى.

تكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك اليمنية ممن لديها إدارة/قسم للتدريب ، حيث جُمعت البيانات من خلال (31) استبانة صالحة للاستخدام وبنسبة استرداد (83.7%) من إجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي بلغت (37) استبانة وجهت لعينة الدراسة من مديري إدارات/رؤساء أقسام التدريب في البنوك اليمنية .كما رجعت الدراسة إلى البيانات المالية الخاصة بالبنوك المشاركة بالدراسة وذلك للفترة (2002-2004) لأحتساب معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق الملكية.

تمثلت أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة فيما يلي:

1- إن الغالبية العظمى من القائمين على التدريب في البنوك اليمنية من جنس الذكور، تتراوح اعمارهم ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، وذو مستوى علمي عالٍ.

2- لا يحظى نشاط التدريب باستقلالية كاملة ضمن الهيكل التنظيمي في غالبية البنوك المبحوثة.

3- لا توجد خطط تدريب طويلة المدى في البنوك اليمنية، حيث كانت غالبية الخطط سنوية.

4- عدم توفر العدد الكافي من العاملين بقسم /إدارة التدريب في تلك البنوك.

5- هناك أهتمام كبير بتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط البرامج التدريبية وشمولية أهدافها لكافة المستويات الإدارية.

6- هناك أهتمام بعملية تنفيذ البرامج التدريبية ، ولكنها تعتمد على الأساليب التقليدية في عملية التنفيذ كتدوير الوظائف والمحاضرات، كما تستخدم البرامج المالية والمحاسبية، والبرامج الفنية والمتخصصة بدرجة كبيرة.

7- تهتم البنوك اليمنية بعملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية، ولكنها تعتمد على الأساليب التقليدية في عملية التقييم كمعرفة رد فعل المتدربين.

8- إن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعيق سير العملية التدريبية في البنوك اليمنية تتلخص في التالي:

أ- مركزية التدريب.

ب- غياب نظام حوافز فعال يشجع الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية.

ج- المدة الزمنية للبرامج التدريبية غير كافية.

د- ضعف التنسيق بين إدارة /قسم التدريب والإدارات الأخرى بالبنك.

هـ- كثرة غياب المتدربين أثناء انعقاد البرامج التدريبية، إضافة إلى عدم احتفاظ

البنك بسجلات ومعلومات متجددة عن العاملين والتدريب الذي حصلوا عليه.

9- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto = 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (عدد الدورات التدريبية،عدد العاملين بقسم/إدارة التدريب،عمر قسم/إدارة التدريب) في البنوك اليمنية من جهة والأداء المالي (معدل العائد على الأستثمار ROI، معدل العائد على حقوق الملكية ROE) من جهة أخرى.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات في ضوء النتائج .

الكلمات المفتاحية:

الممارسات التدريبية، الأداء المالي، البنوك اليمنية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

إن التغيرات التي شهدتها السنوات الأخيرة في كافة المجالات السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية قد انعكست آثارها على المنظمات العامة والخاصة، الأمر الذي جعل إدارات تلك المنظمات تولي اهتماماً كبيراً بالعديد من المفاهيم والفلسفات الإدارية التي تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة والتغيير، لضمان بقائها واستمرارها في دنيا الأعمال.

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية مفهوماً استراتيجياً تتبناه كثير من المنظمات لما لها من دور كبير في عملية التنمية الشاملة، ومورداً لا يمكن الاستغناء عنه، مما جعل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال تعيد النظر في تركيبة هذا المورد عن طريق تدريبه وتطويره وإكسابه مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تتناسب ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.

يمثل التدريب استثماراً بشرياً، ونشاطاً كبيراً من حيث حجم الجهود المبذولة فيه، أومن حيث مقدار الأموال المنفقة عليه، إذ بلغت نفقات الأنشطة التدريبية لدى المؤسسات الأمريكية عام 1994م حوالي (45) بليون دولار، كما ازدادت عام 1998م إلى (60.7) بليون دولار.

فمثلاً شركة IBM تخصص اكثرمن12% من موازنة الشركة للأنشطة التدريبية (بلوط2002م) ،(مرعي،1999م). كما يعد التدريب اليوم واحداً من الأنشطة الحيوية التي تمارسها الإدارة بانتظام واستمرار، والذي يشتمل على أعداد كبيرة من العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

فالتدريب عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تمارسها المنظمات وفق منهجية محددة، قائمة على أسس علمية، ونجاح العملية التدريبية يتمثل في نجاح عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بناءاً على تقدير علمي ودقيق للاحتياجات التدريبية، والتي على ضوئها يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد محتواه، وموضوعاته، والأنشطة والفعاليات، وتشخيص الممارسات والأساليب المناسبة لتنفيذه وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم. لذا ينبغي أن توجه العملية التدريبية برمتها توجهاً صحيحاً وتمارس أنشطتها بالطريقة السليمة، بما يعود بالنفع على الفرد والوظيفة والمنظمة على حد سواء.

إن دخول الحكومة اليمنية في برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري بحلول العام 1995م بالتعاون مع البنك وصندوق النقد الدوليين، تضمن إجراءات لإصلاحات إدارية استهدفت القطاع المصرفي للعمل على رفع كفاءة أدائه، إلا أن أداؤه لا يزال متواضعاً ويعاني من ضعف في الخدمات المصرفية التي يقدمها والتي يعتبر الفرد أساسها (المخلافي، 2004م).

إن ضعف كفاءة الجهاز الإداري والفني للبنوك اليمنية احد أهم أسباب انخفاض مستوى تقديم الخدمة المصرفية من جهة، وضعف مساهمة البنوك في دعم الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، كما أن المستجدات والتطورات المحلية والإقليمية والعالمية المحيطة ببيئة العمل المصرفي تملي على البنوك اليمنية الاهتمام بمواردها البشرية وضرورة الاستمرار في تدريبها وتطويرها لكي تواكب وتواجه هذه التطورات والتغييرات وتحديات المنافسة ،وأن تلعب دوراً هاماً في دعم الاقتصاد الوطني.

ولذلك فقد ارتأى الباحث ضرورة الوقوف على الواقع الفعلي للممارسات التدريبية في البنوك اليمنية ،فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية،

ومن ثم تنفيذها ومتابعتها وتقييمها، لمعرفة نقاط القوة والضعف للعملية التدريبية وتحديدها بدقة وبأسلوب علمي يساعد القائمين على نشاط التدريب في تلك البنوك من تحقيق الأهداف المرجوة. إضافة إلى معرفة أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه سير العملية التدريبية في البنوك اليمنية.

1-2 مشكلة الدراسة

إن أحد أهم أسباب انخفاض مستوى تقديم الخدمة المصرفية للبنوك اليمنية، وكذلك مستواها المنخفض في دعم الاقتصاد الوطني قد يعود إلى ضعف كفاءة الجهاز الإداري والفني الذي يفتقر إلى كثير من المعارف والمهارات والقدرات، التي تمكنه من تقديم خدمة مصرفية متميزة بمستوى تنافسي.

ونظراً للأهمية الكبيرة التي يحتلها التدريب كعملية مستمرة وشاملة ومخططة تهدف إلى تنمية المهارات والقدرات والمعارف وتحسين سلوك الأفراد لسد العجز والقصور في الأداء، فأن البنوك اليمنية التي تعاني من ضعف في تقديم الخدمة المصرفية لا تولي الأهمية الكافية لهذا النشاط، الأمر الذي يتطلب الوقوف على الممارسة الفعلية لأنشطة العملية التدريبية في البنوك اليمنية، وكذلك معرفة أهم المعوقات والمشاكل التي تعيق النشاط التدريبي.

1-3 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- التعرف على مدى توفر نظام موضوعي ومتكامل لدى البنوك اليمنية لممارسة الأنشطة التدريبية من وجهة نظر مديري التدريب.

2- التعرف على واقع الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب وذلك من خلال دراسة وتحليل الأبعاد التالية:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تخطيط البرامج التدريبية.

ج- تصميم البرامج التدريبية.

د- تنفيذ البرامج التدريبية.

هـ- متابعة وتقييم البرامج التدريبية.

3- الوقوف على المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعيق سير العملية التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب.

4- إيجاد العلاقة بين الأداء المالي للبنوك اليمنية (معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية) والمتغيرات التالية: (عدد الدورات التدريبية، وعدد العاملين بإدارة التدريب، وعمر قسم التدريب بالبنك).

5- تقديم المقترحات والتوصيات المناسبة التي تساعد في معرفة جوانب القوة للعمل على تعزيزها، واكتشاف جوانب الضعف، والعمل على معالجتها والحد منها عند ممارسة أنشطة العملية التدريبية في البنوك اليمنية.

1-4 أسئلة الدراسة

يمكن ترجمة الأهداف إلى الأسئلة التالية والتي تسعى الدراسة للإجابة عليها :

1- ما مدى توفر نظام موضوعي ومتكامل لممارسة الأنشطة التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية :

أ-هل توجد لدى البنك خطة تدريبية رسمية ومكتوبة، واضحة وشاملة لكافة المستويات الإدارية؟

ب- هل توجد لدى البنك ميزانية مستقلة لممارسة الأنشطة التدريبية ؟

ج – ما مدى توفر العاملين المؤهلين في إدارة/قسم التدريب بالبنك للقيام بالأعمال

المنوطة بهم؟

د- ما مدى التكامل والتنسيق بين أنشطة التدريب وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة ؟

2- كيف تُمارس أنشطة العملية التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب ؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية :

أ- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك اليمنية؟

ب- كيف يتم التخطيط للبرامج التدريبية في البنوك اليمنية ؟

ج- كيف يتم تصميم البرامج التدريبية في البنوك اليمنية ؟

د- كيف يتم تنفيذ البرامج التدريبية في البنوك اليمنية؟

هـ- كيف يتم متابعة وتقييم البرامج التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب ؟

3- ما هي المشاكل التي تواجه وتعيق سير العملية التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب ؟

5-1 فرضية الدراسة

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية :

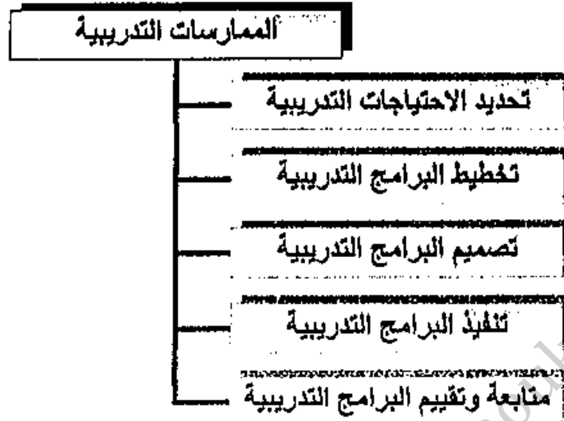
"توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \geq 0.05$) بين مؤشرات الأداء المالي للبنوك اليمنية (معدل العائد على الاستثمارROI، ومعدل العائد على حقوق الملكية ROE) وبين عدد الدورات التدريبية، وعدد العاملين بقسم التدريب، وعمر قسم التدريب بتلك البنوك ".

6-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة مــن أهمية نشاط التدريب كاستثمار طويل الأمد لأهم مــوارد البنك -العنصر البشري- وباعتباره حجر الأساس لتنمية وتطوير جميع الأفراد العاملين ونجاح المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص، مستهدفاً بناء وإعداد المهارات والقــدرات والسلوك لدى الأفراد لرفع مستوى أدائهم والارتقاء بمعارفهم وقدراتهم واتجاهاتهم الــسلوكية لتحقيــق الأهداف المطلوبة.

كما تكتسب الدراسة أهمية خاصــة تعود لندرة الدراســات الميدانية حول الموضــوع على مستوى اليمن، وقلتها على مستوى الوطن العربي - حسب علم الباحث- ويؤمل أن تــسهم هذه الدراســة في ســد الثــغرة التي تركتها قــلة الدراسات العــربية بشكل عــام، ونــدرتها فــي اليمن بشكل خاص.

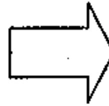
1-7 نموذج الدراسة



شكل (1-1) يوضح المحاور الرئيسية للدراسة

يبين الشكل (1-1) المحاور الرئيسية للدراسة والتي أشتملت على جميع مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط البرامج التدريبية، وتصميمها، وتنفيذها، ومن ثم متابعتها وتقييمها.

المتغيرات المستقلة
عدد الدورات التدريبية
عمر قسم/إدارة التدريب
عدد العاملين بقسم/إدارة التدريب



المتغيرات التابعة
معدل العائد على الاستثمار ROI
معدل العائد على حقوق الملكية ROE

نموذج (1-1) يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة

يوضح النموذج (1-1) المتغيرات المستقلة (عدد الدورات التدريبية، عمر قسم/إدارة التدريب،

عدد العاملين بقسم/إدارة التدريب) و المتغيرات التابعة (معدل العائد على الاستثمار ROI، معدل العائد على حقوق الملكية ROE)، التي حاولت فرضية الدراسة الوحيدة إختبار العلاقة بينها.

1-8 تعريفات مفاهيم الدراسة

لأغراض هذه الدراسة تم استخدام التعريفات التالية:

الممارسات التدريبية: هي جميع الأنشطة التدريبية التي تنظمها وتمارسها وحدة، أو إدارة، أو قسم التدريب في البنك فيما يتعلق بأنشطة العملية التدريبية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط، وتصميم وتنفيذ، ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

الأداء المالي: هو عبارة عن النتيجة النهائية لنشاط البنك يتم قياسها من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية معبراً عنها بمعدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق الملكية.

1-9 محتويات الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على الفصول التالية:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

يتكون هذا الفصل من مقدمة عامة لموضوع الدراسة، ثم مناقشة مشكلة، وأهداف، وأسئلة، وفرضية، وأهمية الدراسة.

- **الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة**

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بمفهوم التدريب، وأهميته والهدف منه، ومعرفة أنواعه، والأساليب التدريبية المختلفة، وعرضٍ لأنشطة العملية التدريبية،والأداء المالي،وطرق قياسه، وتقديم لمحة عن تطور الجهاز المصرفي اليمني.

- **الفصل الثالث: الدراسات السابقة**

يناقش هذا الفصل أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

- **الفصل الرابع: منهجية الدراسة**

يحتوي هذا الفصل على استعراض لتصميم الدراسة وطرق جمع البيانات فيها، ثم وصف لمجتمع وعينة الدراسة ومراحل تطوير الاستبانة، والاختبارات الخاصة بها، وإجراءات توزيعها، والأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

- **الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

يتم في هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة في إطار أهداف وأسئلة الدراسة، وذلك بعد استعراض مواصفات وخصائص عينة الدراسة.

- **الفصل السادس: ملخص لأهم النتائج والتوصيات**

يقدم هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات المستوحاة من النتائج الموجهة للبنوك اليمنية، وكذلك توصيات متعلقة بدراسات وأبحاث مستقبلية مرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2-1 تمهيد

يعد التدريب في المنظمات من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة التغيرات والتحديات الإجتماعية والإقتصادية، والتقنية، والإنتاجية، والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد، والتي تنعكس في الأخير على كفاءة المنظمة بشكل عام.لذلك فالتدريب بكافة أنواعه، ومستوياته، وأساليب ممارسته، وسيلة أساسية لتنمية وتحسين معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وسلوكياتهم في المنظمة.

يتناول هذا الفصل تعريف بمفهوم التدريب ، وأهميته والهدف منه، ومعرفة أنواعه، والأساليب التدريبية المختلفة،و إدارة النظام التدريبي، وعرض لمراحل العملية التدريبية، ومعيقاتها. كما تم التعريف بمفهوم الأداء والأداء المالي، وأهم المقاييس المستخدمة في قياسها، ثم تقديم لمحة عن تطور الجهاز المصرفي اليمني.

2-2 مفهوم التدريب

تعددت محاولات الكتاب والباحثين في تقديم تعريف للتدريب ونظروا إليه من عدة زوايا، إلا أن جميعهم اشتركوا في بيان أهمية التدريب كنشاط حيوي وهام في حياة المنظمات عامة أو خاصة.

فقد (Judith,1986:264) التدريب بأنه" مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العاملين، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، بحيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين وفقاً لمعايير محددة".

كما عرف (Lioyed & Leslie, 1991 : 206) والطعاني (2002:14) التدريب بأنه عملية نظامية مستمرة ترمي إلى إكساب الفرد مهارات، ومعارف واتجاهات وقدرات في مختلف المجالات الإدارية، المهنية والفنية والتي تساعد على إنجازه لعمله بكفاءة .

أما القبلان (1992:9) فقد عرف التدريب بأنه" مجموعة من النشاطات التي تقوم المنظمة المعنية بالتخطيط لها لإثراء الموظف بالمعلومات، وإكسابه المهارات المتعلقة بوظيفته، وبالتالي تعديل المواقف والسلوك الاجتماعي لدى الأفراد العاملين في هذه المنظمة، بما يتفق والأهداف الموضوعية، وكذلك المتطلبات المحددة للوظيفة موضوع التدريب".

ويرى عبد الوهاب (1992:192) أن "التدريب هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد، وفي مجملها تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، فنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد ،والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

من التعاريف السابقة يمكن القول: إن التدريب هو مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمستمرة، التي تمارسها الجهات المعنية بالمنظمة بهدف إكساب الفرد مهارات، وقدرات، ومعارف وسلوكيات أو اتجاهات جديدة، أو تعديل وتحسين مهارات وسلوكيات قائمة، لجعلها تواكب وتلاءم متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

3-2 أهمية التدريب

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات في البيئة المحيطة وما يترتب عليها من تغييرات مستمرة في نظم العمل، وما يستوجبه من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التطورات والتحديات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها، لذلك تزايدت الحاجة إلى

التدريب الفعال والمستمر في مختلف المجالات كضرورة حتمية لا غنى عنها في كافة القطاعات.

وتبرز أهمية التدريب كونه يؤدي إلى تحسين أداء الفرد في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه هام بالنسبة للأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة في الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها.

كما يضفي أهميته أيضاً على العاملين القدامى من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح وفاعلية.

وبذلك يمكن تلخيص أهمية التدريب في الآتي :

1- يُمكن المتدرب من زيادة معارفه وتنمية قدراته ومهاراته واكتساب خبرات جديدة مما يؤدي إلى رفع مستوى وفاعلية تأديتهم لإعمالهم ورفع الكفاءة الإنتاجية لديهم وللمنظمة ككل (السيد، 2001م) و(القبلان ،1992م).

2- يؤدي إلى خلق الدافعية لدى الفرد نحو العمل والشعور بالرضاء واهتمام المنظمة به، مما يعزز ثقته بإدارته ويعزز روح الانتماء والولاء والإخلاص في العمل ورفع الروح المعنوية لديهم (David,1995) .

3- مساعدة الفرد في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتطورات التنظيمية المستجدة (أبو شيخة ،2000م).

4- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الأفراد وتقليل الأخطاء وخفض الهدر في المواد.

5- يسهم في التقليل من حدة الإشراف، فالفرد المدرب تدريباً جيداً يستطيع أن يسيطر على

ذاته ويمارس الرقابة الذاتية على عمله (الدهان ،1988م).

6- يعمل على استقرار العاملين بالمنظمة وتقليل دوران العمل، مما يؤدي إلى استقرار المنظمة وحمايتها من النقص في الكفاءات المدربة، وعدم تعرضها لمشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط، كما يساعد في الحد أو التقليل من سلوك الغياب (ابو قفة، 2002م)، (صالح، 2002م).

2-4 أهداف التدريب

تتعدد أهداف التدريب بحسب طبيعة كل منظمة وأوضاعها وظروفها، إلا أن أهم الأهداف على الإطلاق تتمثل في العمل على استمرار مواجهة المنظمة والعاملين فيها التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحديات المنافسة في سوق العمل، لذلك أصبحت أهداف التدريب تزداد اتساعًا وتعقيدًا (الطعاني ،2002م).

وبما أن الهدف الرئيسي والعام للتدريب هو الفرد نفسه من خلال ممارسة النشاط التدريبي بمراحله المختلفة ابتداءً من تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب، وصولا إلى التنفيذ والتقويم لكي يحقق عائد ذلك النشاط في رفع أداء الفرد وتحسين سلوكه ومهاراته، وقدراته ومعارفه لتحقيق أهداف المنظمة،فقد تم ترتيب أهداف التدريب وفقاً لأهميتها إلى ما يلي:

1- أهداف تقليدية(روتينية) :

وتتمثل في تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة، وأهدافها، وسياساتها، وأنشطتها، والإجراءات والقوانين المطبقة فيها، كما تشمل تزويد العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه، والقوانين والأنظمة ،أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة (بربر ،1997م) و(جمعية إدارة الأعمال العربية ،2000م).

2- أهداف حل المشكلات :

تتجه هذه الأهداف بالدرجة الأولى نحو إيجاد الحلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات والعمل على حلها.

إن المشكلات هنا لا تكون واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحلها، فقد تظهر أعراض المشكلة على شكل انخفاض مستوى الأداء وقد تؤدي جميعاً إلى الانحراف عن معدلات الإنجاز المخططة(السلمي، ورسلان 1974م).

3- أهداف إبداعية (ابتكارية) :

تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية، وترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام أساليب علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة تتمتع بسلوك واتجاهات رفيعة نحو أداء أمثل ممن يحملون الولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها (ياغي،1993م).

مما سبق يمكن القول إن أهداف التدريب التقليدية، وحل المشكلات، والابتكارية جميعها تسعى إلى إكساب الفرد المعلومات والمهارات والمعلومات الحديثة وتنمية السلوك الصادر عن ذلك الفرد، وجعله قادراً على ممارسة أساليب العمل بكفاءة في كافة النواحي التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

2-5 مسئولية التدريب

يمكن النظر إلى نشاط التدريب بأنه مسئولية عدة جهات بالمنظمة وهي :

1- الإدارة العليا :

يعتبر دعم التدريب والالتزام من قبل الإدارة العليا أمراً مهمًا وحاسماً في جهود المنظمة التدريبية والتطويرية، لذلك لابد أن تتبنى الإدارة العليا ثقافة تنظيمية تشجع على التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة طالما يظل وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.

2- إدارة الموارد البشرية :

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو (إدارة /قسم التـدريب) بالمنظمـة مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، فيما يتعلق بـالتخطيط والإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقويم النتائج، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليهـا الإدارة العليا في المنظمة (السالم وصالح ،2002م).

3- المشرف المباشر:

تقع على عاتق المدير المختص والمشرف المباشر مسؤولية التدريب لأنه الأقدر علـى تلمس مواطن القوة، والضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثـر إطلاعـاً ليحـدد احتياجـات مرؤوسيه للتدريب وتشجيعهم على ضرورة الاستفادة من البرامج التدريبية، والمـشـاركة فـي توفير المناخ المناسب والموارد التي تتطلبها عملية التدريب.

4- الموظف المتدرب :

إن الفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خـلال التطـوير الذاتي، ويدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي والذي يعود بالفائدة لـيس على المنظمة فقط، وإنما للفرد ذاته أيضاً. فعن طريق زيادة واكتـساب المعـارف والمهـارات والسلوك الجيد يتمكن الفرد من تحصيل نتائج هذا التطوير، لذلك لابد على الموظف من ضرورة الاستفادة من الفرص والبرامج التدريبية التي تتيحها المنظمة (الهيتي ،2002م)، (Angelo & Ricky, 2001).

يتضح مما سبق أن مسئولية التدريب مشتركة بين كل الأطراف المشاركة في العملية التدريبية بدءاً بالإدارة العليا وانتهاءً بالفرد المتدرب، إلا أن وجود وحدات إدارية خاصة بإدارة نشاطات التدريب يساعد في زيادة الاهتمام والقناعة بنوعية التدريب وحجمه في المنظمة .

2-6 أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها من حيث الأسلوب والطريقة والهدف من البرنامج التدريبي وفقاً للظروف القائمة والمحيطة به واختلاف المستويات الإدارية وعدد المتدربين وزمان ومكان التدريب والإمكانيات المتوفرة له وحجم المنظمة ومجال عملها.

ويمكن تصنيف أنواع التدريب وفقا للأسس والمعايير التالية:

2-6-1 التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب

وهو أكثر التصنيفات شيوعاً وانتشاراً في الواقع العملي وينقسم إلى الأنواع التالية:

1- التدريب الداخلي : Internal Training

تقوم كثير من المؤسسات ذات المراكز المالية القوية (كالبنوك وشركات النفط وغيرها) بإنشاء مراكز تدريبية داخل المنظمة لتدريب موظفيها، حيث يتم تزويد المراكز بالمدربين والموظفين والموارد والمعدات والأجهزة اللازمة لعملية التدريب .

يتميز التدريب الداخلي بأنه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزاءً لا يتجزأ ومكملاً لعملية تنمية الإدارة بشكل عام بالمنظمة ،إلا انه يعاب على مثل هذا التدريب في أنه يتم في محيط بيئة عمل المنظمة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة (درة وآخرون، 1988م)، (Sels,2002) .

2- التدريب الخارجي :External Training

يعقد هذا النوع من التدريب في شركات ومراكز تدريب متخصصة لديها الخبراء، والاستشاريون ،سواء داخل الدولة أو خارجها للقيام بتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة لموظفي المنظمة المعنية. حيث تكون هذه المنظمات أو المراكز التدريبية غالباً مجهزة بإمكانيات، ووسائل، ومعينات سمعية وبصرية قد لا تتوفر داخل المنظمات.

يمتاز هذا النوع من التدريب بأنه يفتح آفاقا أرحب لتبادل الخبرات والأفكار واكتساب المهارات بين الأفراد المتدربين من جهات مختلفة إلا أنه لا يخلو من العيوب مثل ضعف رقابة المنظمة على التدريب، وبالتالي صعوبة تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إضافة إلى تحمل المنظمة نفقات إضافية للتدريب الخارجي مقارنة بتلك التي تتحملها في التدريب الداخلي.

2-6-2 التدريب من حيث الأغراض المراد تحقيقها

وينقسم التدريب من حيث الهدف المراد تحقيقه إلى ما يلي:

1- التدريب لتزويد وتجديد المعلومات:

يهدف إلى تزويد المتدربين ببعض المعلومات حتى تكون الصورة واضحة أمامهم والمعايير محددة، كما قد يكون الهدف منه إنعاش وتجديد وتنمية المعارف والمعلومات التي قد نسيت جزيئاً .

2- التدريب لاكتساب المهارات :

يهدف إلى تمكين المتدربين من أداء المهام الموكلة إليهم في ظروف ومواقف تتسم بالتغير المستمر من خلال إطلاعهم على الأساليب والوسائل الحديثة.

3- التدريب السلوكي :

يهدف إلى خلق اتجاهات وسلوكيات إيجابية لـدى العاملين ومساعدتهم في التخـلي عن أنماط السلوك السلبية .

4- التدريب من أجل الترقية :

يهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات وتنمية القدرات التي تتطلبها الوظيفة التي سيرقى إليها الفرد وتحمل مسؤوليات ومهام جديدة.

2-6-3 التدريب من حيث وقت التنفيذ

وينقسم إلى نوعين هما:

1- التدريب قبل الالتحاق بالعمل (الإعدادي، التوجيهي):

يهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وعملياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمـال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم.

2- التدريب أثناء العمل (الخدمة):

ويتم القيام بهذا التدريب أثناء العمل الذي يقوم به الفرد وفي مواقع العمل نفسها مباشرة ضمن بيئة العمل العادية، ويعتبر هذا التدريب من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتـى يومنا هذا وهو أمر ضروري لجميع الفئات في المنظمة لأسباب وفوائد عدة أهمها :

- تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار.
- الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة وممارسة الأنشطة التدريبية .
- ممارسة التدريب والعمل الحقيقي في آن واحد الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفـسياً ومعنوياً بجو العمل (عساف وحمدان ،2000م).

2-7 العلاقة بين التدريب والتعليم والتطوير

تعد نظرية التعلم (Learning Theory) بمثابة القلب النابض لنظرية التدريب (Training Theory) فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعليم، إذ تنطوي على جهود واضعي البرامج التدريبية بأن تكون فعالة في تعليم الأفراد وإذا لم يتعلم الأفراد تحت التدريب فإن ذلك يكون راجعاً إلى أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت (الشنوان،1999م)،(Krogt & Warmerdam,1997).

لذلك فالتدريب هو الجهد الذي يكسب الفرد معارف واتجاهات وميول جديدة وقدرات ومهارات عامة تجعله صالحاً لمزاولة عمل معين، كما أن التعليم يهتم بتزويد أفراد المجتمع بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى مرحلة التفكير السليم للوصول إلى مفاهيم وأسس تحليلية منهجية للسبب والنتيجة، إلى جانب الاهتمام في النهج المؤدي إلى السلوك القويم (المنيف، 1987م)، (السالم وصالح ،2002م).

أما التدريب فهو مرحلة تالية للتعليم يهيأ الفرد للعمل المثمر ويمده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل، كما أنه عملية مستمرة خلال فترة خدمة الموظف (الزيادي،1992م)، (الشعلان ،1995م).فالتدريب هنا يسعى إلى تحويل المعارف والمعلومات والحقائق المكتسبة عن طريق التعلم إلى مهارات تطبيقية يستطيع الفرد المتدرب من خلالها الاستفادة مما تعلمه مسبقاً (Osborne,1997).

في حين أن التطوير هو عملية مخططة ومنظمة لتغيير ثقافة وسلوك المنظمة لزيادة فاعليتها في حل مشكلاتها، فهو مفهوم شامل يهدف إلى تطوير المنظمة حيث يمكن أن يوجه للارتقاء بالسلوكيات والمهارات والمعارف من خلال برامج التعليم والإطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة، والإرشاد في موقع العمل وبرامج التدريب.

لذلك يمكن القول أن التدريب هو جزء من العمليات التي تتضمنها خطة التطوير، وتهدف إلى التغيير الايجابي في السلوك الصادر عن الأفراد قصد تحسينه نحو الأداء الأمثل (Murell,1984)، (الاعرجي ،1995م).

يتضح مما تقدم أنه يوجد ارتباط وثيق بين التدريب والتعليم والتطوير، فالتدريب يستند على مبدأ التخصص لأنه يمد الفرد بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية لتحقيق أهداف العمل بالمنظمة بناءً على ما تعلمه الفرد، في الوقت الذي يتيح فيه التعليم تلك المعارف والمهارات العامة لتحقيق أهداف مستقبلية للفرد تساعده في نجاحه في مجتمعه.

أما التطوير فهو عملية شاملة للتعليم والتدريب، وبذلك فإن التعليم والتدريب والتطوير أجزاء متكاملة ومكملة لبعضها البعض، فالتدريب يبدأ حيث انتهى التعليم ،والتطوير يبدأ من حيث ينتهي التدريب وجميعها تشترك في استهدافها للفرد.

2-8 أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته وتقديمه لدرس التدريب باستخدام العديد من الأساليب التدريبية التي يمكن الاستعانة بها في تسيير أنشطة العملية التدريبية. وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الأساليب:

2-8-1 أساليب التدريب في موقع العمل

تُمارس العديد من أساليب التدريب في موقع العمل منها :

أ- التلمذة الصناعية: **Apprenticeship**

يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينه، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليمًا نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبها تدريب على العمل ذاته في إحدى المنظمات (السالم وصالح ،2002م).

ب- التدوير الوظيفي: Job Rotation

وبموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف بشكل منتظم ومستمر مـن وظيفة إلـى أخـرى داخل القسم الواحد أو بين الأقسام أو الإدارات الأخرى، والغرض من هذا التنقل هـو أن يـتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة، أو التي يكمل بعضها بعضاً من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله. بالإضافة إلى اكتسابه معرفة عن جميع الأقسام أو الإدارات أو الوحدات التي يعمل بها خلال فترة تدريبه (Denisi & Griffin,2001).

ج- التدريب الوظيفي المبرمج: Job Instruction Training

هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، ويقوم المشرف بالإشراف على الموظف وممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعـد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فورياً حتى يتأكد من أن المتدرب يستطيع القيـام بالمهمـة بـشكل صحيح وبدون مساعدة (السالم وصالح ،2002م).

2-8-2 أساليب التدريب خارج العمل

هناك الكثير من أساليب التدريب خارج العمل إلا أنه سيتم التركيز في هذه الدراسة على الأساليب التالية :

أ- المحاضرة : The Lecture

تعد المحاضرة من أكثر أساليب التدريب خارج العمل انتشاراً وأقدمها، لذا فإنـه يظـل الأسلوب القديم الحديث الذي لا يمكن الاستغناء عنه. فالمحاضرة عبـارة عن عملية إلقاء مادة تدريبية بشكل رسمي ومباشر أمـام المتدربين وتستخدم فـي نقل وتوصيل معـارف ومعلومات وحقائق محددة للمتدرب.

ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات إلى المتدربين والتأثير عليهم، وتزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تدريبي إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية ورسومات وصور وخرائط وأفلام.....الخ مما يمكن معه من استدعاء انتباه المتدربين وزيادة اهتمامهم وتوضيح النقاط الأكثر صعوبة في المادة العلمية المقدمة (سلطان ،1993م)، (David,1995).

ب- الندوات والمؤتمرات : The Conferences

يعد هذا الأسلوب من أهم مصادر المعلومات الحديثة حيث يُناقش موضوع واحد على عدة محاور من قبل خبراء مختصين في فروع المعرفة، وينتهي اللقاء بتوصيات تعتبر حصيلة الأفكار والآراء التي تم الاتفاق بشأنها أثناء النقاش وتمثل وجهات النظر حول الموضوع المطروح.

يعتمد نجاح المؤتمر أو الندوة وفهم محاورها على وضوح الأفكار والآراء في أذهان المتدربين خاصة إذا ما اشترك فيها خبراء من خارج بيئة المنظمة، وبذلك فهي أكثر فاعلية وتأثيراً ومردوداً من المحاضرات (السالم وصالح ،2002م).

ج- حلقات النقاش:The Seminars

يتميز هذا الأسلوب بالحركية وسرعة ردود الفعل وحدوث الاستجابات لدى المتدربين عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والخبرات، حيث يطرح المدرب موضوع البحث أو الدراسة على المتدربين لمناقشة الأفكار الواردة فيه وإبداء آرائهم. ويلعب المدرب دوراً مهماً في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارة النقاش بصورة منظمة ومؤثرة على سلوك الأفراد، إضافة إلى عدد المشتركين في حلقة النقاش والمدة الزمنية الملائمة للموضوع (حسن، 1985).

د- دراسة الحالة : **Cases Study**

يعتبر من الأساليب الحديثة، يقدم للدارسين خلالها حالات ومشاكل من واقع العمل ويطلب منهم اتخاذ قرارات حولها، وتناسب هذه الطريقة التدريبية القيادات الإدارية العليا والوسطى، حيث يطلب منهم دراسة وتحليل الموقف أو الحالة التي تواجه المتدرب وطلب استخراج المؤشرات والدلالات للوصول إلى تقرير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه.

إن هدف هذا الأسلوب ليس الوصول إلى حل المشكلة فقط، بل تدريب المتدربين على التفكير السليم والمنظم، وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل، ومحاولة اختيار البديل الأفضل في ضوء المعلومات المتاحة (David ,1995)، (سلطان ،1993م).

هـ- تمثيل الأدوار: **Role Playing**

يقوم المدرب على استحداث موقف معين أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقة التنظيمية، أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يعطى المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرارات الخاصة به.

وفي الوقت نفسه يعطى متدرب آخر دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده وهكذا، ومن خلال النقاش بين المتدربين تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب والمتدربون (عساف وحمدان ،2000م).

و- المباريات الإدارية: **Management Games**

يشابه هذا الأسلوب دراسة الحالة إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد، متكاملة للمشكلة ويطلب من المتدربين أن يقوموا بادوار معينة في المباراة يتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

إن أسلوب المباريات الإدارية يساعد على إكساب المتدربين مهارة النظر إلـــى الأمـــور بصورة شمولية، ويُمكن في كثير من الأحيان من تصميم وتفعيل مباريـــات إداريـــة تتناســـب وظروف المنظمة المعنية (ماهر،2004م).

2- 9 إدارة النظام التدريبي

يستطيع المدير من خلال النظام التدريبي التعرف على مكونات التدريب والعلاقة التـــي تربط هذه المكونات بالأجزاء الأخرى في النظام، ونتيجة لذلك يمكن التعرف على الخلل وأوجه القصور الذي ربما يصيب أي جزء من النظام والعمل على إصلاحه في الحال أثناء عمليـــات التخطيط والتصميم، أو التنفيذ، أو المتابعة والتقييم.

إن إدارة التدريب تمارس النشاط التدريبي على أنه نظام متكامل كأي نظام آخـــر يتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات مع مراعاة وفهم البيئة التي يعمل فيها. فالنظـــام التـــدريبي جزء من نظام اكبر وهو نظام المنظمة ،وما لم يوجد هناك ارتباط بين هـــذين النظـــامين فـــإن المنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها المرجوة من النشاط التدريبي.

2-9-1 مراحل النظام التدريبي

تتكون منظومة التدريب من ثلاثة عناصـــر رئيـــسة هـــي: المـــدخلات، والعمليـــات، والمخرجات إضافة إلى عناصر أخرى كالبيئة المحيطة والتغذية العكسية.

1- مدخلات التدريب In Put

تتكون مدخلات النظام التدريبي من مدخلات إنسانية: تشمل كافة الأفراد المشتركين في العملية التدريبية من متدربين، ومدربين، وإداريين، وفنيين. ومدخلات مادية: تشمل على كافـــة الأموال اللازمة للأنفاق على البرامج التدريبية واستمرار مراحلها وتوفير متطلبات ومستلزمات التدريب كالقاعات ،والأجهزة والمعدات. وأخيرًا المدخلات المعلوماتية: وتشتمل على الأهداف

والسياسات، والأولويات، ومعلومات عن الظروف السائدة والبيئة المحيطة والمــواد التدريبيــة وغيرها .

2- عمليات التدريب: Training Processes

تتكون عمليات التدريب من الطرق والوسائل المستخدمة في تنفيذ العمليــة التدريبيــة، واللوائح والأنظمة التي تحكم هذه العملية بالإضافة إلى المعارف والاتجاهات والتجهيزات التــي تستخدم في التدريب (المنيع، 1995م).

3- مخرجات النظام التدريبي: Out Put

تتكون مخرجات النظام التدريبي من مخرجات إنسانية: متمثلة في أفراد متدربين قادرين على تطوير أدائهم ممن اكتسبوا المعارف والمهارات الجديدة، ومخرجــات ماديــة: كالنتــائج الملموسة التي يحققها المتدربون على الواقع في صورة زيادة في الإنتاجية مــن حيــث الكــم والنــــوع وتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح وغيرها. أما المخرجات المعنوية: فتتمثل فــي الجانب الفكري والنفسي للمتدربين كالثقة بالنفس وارتفاع مستوى الوعي لحل المشكلات وزيادة الولاء للمنظمة وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

4- البيئة : The Environment

تُمارس أنشطة النظام التدريبي وسط بيئة معينة تحيط بالمنظمة تتأثر بها وتــؤثر فيهــا تحتوي على فرص، وتسهيلات ومعوقــات على الســواء، ويشمل هــذا المفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالنظام التدريبي والمنظمة ككل.

5- التغذية العكسية : The Feedback

هي المعلومات التي تنساب بعد تخريج المخرجات والناتجة عن المقارنة بين مخــرجات التدريب وبين الأهــداف المطلوب تحقيقها منه لمعرفة ما إذا كانت النتائــج الفعلية مطــابقة لما

هو مطلوب ومحدد من أهداف.

يستفاد من المعلومـــات المرتدة في إرســـالها إلى الإدارات المعنية بالمنظمة حتى تتخذ الإجراءات المناسبة لتعزيز نقاط القوة، وتصحيح نقاط الضعف والانحراف في ممارسة أنشطة العملية التدريبية (Graham, & Bennett, 1995)

10-2 العملية التدريبية Training Process

عرفت الصادق (1993:11) العملية التدريبية بأنها "سلسلة مــن الأنــشطة المرتبطــة ببعضها البعض تبدأ بجمع الاحتياجات التدريبية وتحديد الإمكانات المادية المتاحة، ثــم وضــع خطط النشاط التدريبي الذي يتم خلال عام تدريبي، حين تحدد عدد الدورات وعــدد المتــدربين ونوعية البرامج التي تلبي الاحتياجات التدريبية للمنظمة".

تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة وأساسية بحيث لا يمكن القفز فــوق إحــداها إلى الأخرى وهذه إحدى الخصائص التي تميز التدريب عن التعليم، فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة ،وتدرس في المدارس والجامعات لجميع الطلاب دون دراسة لاحتياجاتهم كونها احتياجات مشتركة وضــرورية للمجتمع (القبلان،1992). وتمر العملية التدريبية بعدة مراحل هي :

1-10-2 تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في العملية التدريبية لأن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد أساسًا على التخطيط والتصميم الدقيق والمحــكم لــذلك البرنامج، وتشمل هذه المرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية في كافة المستويات (مستوى المنظمة، مستوى الوظيفة، مستوى الفرد) على أساس علمي ودقيق لضمان الاستفادة من البرنامج التدريبي.

كما يتم أيضاً إعداد البرنامــج التدريبي ومــواده، وأهدافه بشكل واضــح ودقيق وقابلة

للتطبيق في ضوء الموازنة المخصصة للبرنامج التدريبي، ومنسجمة مع السياسة العامة للمنظمة في ظل مناخ تدريبي مناسب تهيئه إدارة التدريب أو الجهة المعنية بالنشاط التدريبي في المنظمة

(الهيتي، 1999) (الفارس، 2000).ويتضح لك من خلال القيام بالخطوات التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية :

تكتسب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة باعتبارها الأساس الذي تتحدد من خلاله كافة أنشطة العملية التدريبية، وكيفية ممارستها ابتداءً من تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وانتهاء بتقويمها ومتابعتها، فهي بذلك تعد جوهر العمليات والأنشطة اللاحقة في النشاط التدريبي بشكل عام. (Angelo,&Ricky,2001).

"فالاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات" (الصادق،1993:13). كما أن الاحتياجات التدريبية أيضاً تعكس الفجوة والقصور الحاصل بين الوضع الحالي للعامل والوظيفة التي يشغلها وبين ما يجب إن يكونا عليه فعلا في المستقبل.(David ,2002).

تدور فلسفة تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف حول المقارنة بين متطلبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص وكفاءة شاغلها، بمعنى أنه يجب تحديد ما تحتاجه الوظيفة وتحديد ما يتوفر في الفرد الذي يشغلها لتحديد الفجوة التي يعمل التدريب على سدها، أو التغلب عليها، وللقيام بذلك لابد من القيام بما يلي:

أ- تحليل متطلبات الوظيفة:

يصمم لذلك نموذج خـاص يطبق على جميع الوظـائف، وبالذات الوظائف ذات العلاقة المباشرة بالعملاء مثل مدراء الفروع ومساعديهم ومسئولي الخدمات الشخصية وموظفي الفروع ومسئولي الائتمان ومدراء المناطق.

ويتم استيفاء النموذج من واقع المقابلات المتعمقة مع عينة من شاغلي الوظيفة والمـدير المسئول عن الوظيفة، وعن طريق مراجعة قائمة اختصاصات ومسئوليات الوظيفة والمـشاهدة العملية لكيفية أداء بعض الوظائف.

ب- إعداد قائمة المعارف والمهارات لمقابلة متطلبات الوظائف:

يتم تبويب المعارف والمهارات التي تقابل احتياجات الوظائف في مجموعات، وتعطى لكل مجموعة الرمز الدال، كما يتم ترميز كل جانب في كل مجموعة أيضاً بحيث يتم التوصل إلـى مجموعات كل منها تشتمل على موضوعات متجانسة .

ج- تحديد مواصفات وخصائص شاغل الوظيفة :

يصمم لكل موظف بطاقة أو استمارة تشمل على كافة المعلومات الخاصة به وتعكس هذه الاستمارة الأمور التالية:

- المؤهلات (علمية ومهنية).
- الخبرة (في الوظيفة وغيرها).
- التدريب السابق.
- مستوى الكفاءة (من واقع تقارير الكفاءة) .
- مشكلات العمل(رأي الموظف ورئيسه).
- مقترحات التطوير (رأي الموظف ورئيسه) .

- مخططات الترقية أو النقل لوظيفة أخرى.

ويفيد تحليل الاستمارة السابقة لكل موظف في تحديد مدى توفر جوانب المعرفة والمهارات والصفات المطلوبة للوظيفة في الموظف نفسه.

د- تحديد الفجوة (الاحتياجات التدريبية):

ويتم ذلك من خلال المقارنة بين متطلبات الوظيفة ومواصفات وخصائص شاغل الوظيفة بحيث يتم تحديد الاحتياجات لكل فرد على حده.

هـ- أعداد برامج التدريب :

يتم تحديد عدد البرامج التدريبية من كل نوع في ضوء عدد المرشحين لكل برنامج تدريبي، وفي هذه المرحلة تستطيع إدارة أو قسم التدريب تحديد: عدد البرامج المطلوبة من كل نوع، وكذلك تحديد الفترة اللازمة لتنفيذ هذه البرامج في ضوء الموارد المالية أو الميزانية المتاحة والوقت اللازم (ناجي،1992)،(ماهر،2004).

و- الجداول التفصيلية للبرامج التدريبية :

حيث يتم إعداد خطة لكل برنامج تدريبي يحدد فيها أهداف البرنامج، ومحتوياته الرئيسية، وسائل التدريب المطلوبة، وموعد الانعقاد، ومدة البرنامج، ومستوى المشاركين فيه .

ز- الاتصال بالإدارات المعنية :

يتم الاتصال بمسئولي إدارات البنك المعنية ويرسل لكل منها بيانات بالبرامج المقرر عقدها، مع صورة بأسماء هذه البرامج والموظفين المرشحين لها حتى تقوم كل إدارة بالإعداد لإرسال الموظفين للتدريب المحدد في الخطة مراعية الأجازات وظروف العمل(ناجي،1992).

2-10-2 تنفيذ البرنامج التدريبي

إن تنفيذ البرامج التدريبية سواء داخل البنك أو خارجه بواسطة العاملين بالبنك أو خبراء من الخارج، فإنه لابد من تحديد المطلوب تماماً للجهة القائمة بالتنفيذ والإعداد لعملية التنفيذ ومتابعته بدقة بحيث يتم التأكد من وصول الترشيحات، واستكمال العدد وتجهيز المادة التدريبية وتوفير قاعات التدريب ووسائله ،إضافة إلى اختيار طرق وأساليب التدريب ووقت تنفيذه والأسس التدريبية التي تضمن حسن وسلامة تخطيط البرنامج التدريبي من اجل تحقيق الأهداف المرجوة (ناجي،1992)،(Hughes, & Mussnug,1997).

2-10-3 متابعة وتقييم البرنامج التدريبي

إن عملية تقييم البرنامج التدريبي يقصد بها الكشف عن مواطن القوة والضعف في برنامج محدد بهدف التعامل معها. فجوانب القوة يعمل على إبقائها ومساندتها وتعزيزها وحل المشكلات التي تسبب وجود نقاط الضعف في البرنامج (المنيع، 1995م).

تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بمراحل أهمها: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، والتقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، والتقييم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي مباشرة ثم متابعة النتائج. تهدف هذه المرحلة إلى تقييم مدى فعالية الجهود التدريبية ومدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومعرفة الأسباب التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف. وتتم متابعة وتقييم البرنامج التدريبي من خلال ثلاث مراحل قبل وبعد وأثناء تنفيذ البرنامج والتي جميعها تهدف إلى:

أ- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.

ب- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات التدريبية للمشاركين .

ج- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .

د- التأكد من مدى فاعلية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة وكـذا المـواد التدريبيـة المستخدمة (السالم وصالح ،2002م)،(فايز ،1987م).

2- 10-3-1 أدوات أو معايير التقييم

توجد العديد من الأدوات المتاحة التي تعين على تقييم أي برنامج تدريبي، ومن أهمها ما يلي:

أ- ردود أفعال المتدربين:

يقصد بها مدى رضاء المشاركين عن البرنامج التدريبي، ويمكن قياس ذلك من خـلال استمارة أو استقصاء يتضمن عدة أسئلة توجه إلى المتدربين بغرض جمع البيانات حول مـدى ملائمة مكان وزمان ومدة ومحتويات البرنامج التدريبي لتلبية احتياجات المتـدربين ووظـائفهم (سلطان، 1993م)، (Alan, &Chole, 1998).

ب- التعليم الذي اكتسبه الفرد المتدرب:

يقصد بها المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركهـا الفـرد نتيجـة لاشـتراكه في البرنامج التدريبي. وتعتبر هذه الأداة أكثر موضوعية من الأولى في مـصداقية المقارنة قبل البرنامـج التدريبي وبعـده فيما يخص مستوى التعلـيم لـدى الفـرد (الـسيد، 2001م)، (توفيق، 1994م)، (Richard, & Galen, 1992).

ج- سلوك الفرد في العمل :

يقصد بها قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الفرد في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في هذا البرنـامج. ويـتم الاستعانة بالمشرفين والرؤساء المباشرين والمدراء في جمع المعلومات لمعرفة أثـر البرنـامج التدريبي على الأفراد المتدربين (السالم وصالح ،2002م) .

د- النتائج الملموسة للتدريب:

يتّم ذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء والنتائج قبل وبعد التدريب، ويحتاج ذلك إلى مهارة عالية في التطبيق حيث تتم دراسة واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه وقياس أدائه بعد التدريب لتحديد أثر التدريب ،كما يتم أيضاً استخدام عدة مؤشرات لمعرفة نتائج التدريب وأثره على مستوى الفرد والمنظمة، ومثل هذه المؤشرات(مؤشر الغياب، الإنتاجية، معدل دوران العمل، معدل الخطاء والخسارة، التكاليف، المبيعات، الربحية وغيرها) (باغي 1993)، (ناجي،1992م).

ولكي يكون التقويم ناجحاً ومحققاً لأهدافه يجب أن يكون هناك ارتباط بين معايير التقييم وأهداف التدريب والتي بدورها يجب أن ترتبط بأهداف المنظمة. فإذا كانت الأهداف التي تم تحديدها على نحو كافٍ ومحدد فإن من السهل بعد ذلك تحقيق الارتباط بين معايير التقييم وأهداف وأهداف التدريب.

كما يجب أن تتمتع عناصر التقويم بالواقعية بحيث تكون متوفرة بشكل اقتصادي ويمكن إجراؤها ضمن فترة زمنية معقولة، حيث إنه إذا انقضى وقت طويل على تنفيذ البرنامج فإن هناك عوامل أخرى غير التدريب قد تؤثر على القياس (الشعلان ،1995م).

2-11 العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب المصرفي

هناك مجموعة من المهمات التي يجب الاضطلاع بها وتنفيذها في نسق منظم إذا ما أريد تحقيق النتائج الايجابية من البرنامج في القطاع المصرفي .وإذا كان توقيت البرنامج التدريبي، ومدته ،عدد المشاركين فيه، ومحتوى موضوعاته، وتحديد هدفه، من العوامل الضرورية لإنجاح أي برنامج تدريبي فإن زيادة فاعليته وتحقيق التميز فيه تنطلق من خلال القيام بالمهمات التالية:

1- التدريب المصرفي كركيزة من ركائز الأبحاث والدراسات والتطوير

تركز هذه المهمة على اعتبار مراكز التدريب المصرفي أبعد من كونها فصول دراسية تقليدية ومحاضرات وندوات، وإنما مراكز أبحاث ودراسات لاكتشاف المتدربين ذوي المهارات المتميزة والاهتمام بهم ودعمهم ليصبحوا فيما بعد قادة إداريين قادرين على تطوير أساليب العمل المصرفي وتحقيق الريادة والتميز في أداء الخدمات المصرفية.

2- التدريب المصرفي كطريقة لحل المشكلات ومواجهة تحديات المنافسة

تنطلق هذه المهمة من أهمية الأبحاث وحضور المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش التي تعقدها المراكز والمعاهد، والكليات المتخصصة في العلوم المصرفية، وكذلك التي تنظمها المؤسسات المالية والمصرفية محلياً ودولياً باعتبارها مناسبات لتبادل الخبرات والتجارب والوقوف على مستجدات الأساليب والوسائل المستخدمة في أداء الأعمال المصرفية والاستفادة منها في حل المشاكل ومواجهة التحديات المختلفة.

3- التدريب المصرفي كوسيلة لقياس وتقويم الأداء وتقديم الاستشارات

تؤكد هذه المهمة على ضرورة تحويل مراكز التدريب من مهمتها التقليدية إلى مراكز استشارية ناجحة باعتبارها مستودعاً للمعلومات والتجارب والأبحاث والخبرات التي تساعد المصارف على تطوير عملها وحل مشاكلها وقياس وتقويم نتائج أدائها(مجلة الدراسات المالية والمصرفية،1994م).

2-12 معيقات التدريب Training Obstacles

إن ممارسة النشاط التدريبي في أي منظمة ليس بالمهمة السهلة، إذ تواجهها وتعيق سيرها عدداً من المشاكل والمعوقات أهمها:

1- المعوقات الاقتصادية : يقصد بها عدم إعطاء الإدارات أية أهمية لنتائج الأداء وقيمة نشاط

التدريب ويظهر ذلك بوضوح من خلال المخصصات المالية القليلة الموجودة في الموازنات، لأن بعض الإدارات تعتبر النشاط التدريبي نشاطاً ثانوياً لا يسهم في تطوير المنظمة والأفراد كما أنه مجال للترفيه .

2- فهم الإدارة العليا غير الواضح للتدريب من حيث مردوده ومنافعه ،ولذلك لا توليه العناية والاهتمام الكافي.

3- معظم البرامج التدريبية تتصف بالعمومية وتبتعد عن التعمق والخصوصية التي تتطلبها الحاجة التدريبية للمتدربين .

4- تتصف بعض محتويات التدريب أو الموضوعات التي تقترح في البرامج التدريبية بالنظرية وعدم محاكاتها للواقع.

5- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب وكذلك التسهيلات اللازمة .

6- النقص في وجود مدربين ذوي كفاءات عالية.

7- استخدام الطرق والأساليب التقليدية التي لا تتلاءم والتقنيات الحديثة في التدريب .

8-غياب التخطيط المنهجي للتدريب (الطويل ،1990م)، (محمد،1989م).

2-13 الأداء المالي

إن هذه الدراسة تسعى لإيجاد العلاقة بين بعض متغيراتها والأداء المالي للبنوك، لذا فإنها ستلقي بعض الضوء على هذا المفهوم وكيفية قياسه.

2-13 -1مفهوم الأداء والأداء المالي:

عبر عبد المحسن (1997:13) عن الأداء "بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة ،ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل

اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة .

كما إن الأداء "يمثل النتيجة النهائية للنشاط، وإن مقاييس الأداء التي يتم اختيارها تعتمد على الوحدة التنظيمية التي تُقيِّم، والأهداف التي يمكن أن تحقق" (Hunger & Wheelen, 1998:23)

يمثّل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف (Venkatraman and Rtamanujam,1986) .

وقد أشار كلاً من (Miller and Dess,1996) إلى أن الأداء المالي يعبر عن أداء الأعمال من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية، وأنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنشآت.

2-13-2 قياس الأداء المالي

إنّ أي منظمة تحتاج إلى نظام لتقويم أدائها لمعرفة نقاط القوة والضعف بهدف قياس حالة التقدم والتأخر في المنظمة، حيث أن الأداء الجيد يصبح شرطاً أساسياً لتأمين بقاء المنظمة في بيئة تنافسية، وتسمح مؤشراته المتوقعة بالحكم على درجة أمان المنظمة (جمعة ،2000).

ونظراً لتعدد مؤشرات أو المقاييس المستخدمة في عملية تقييم الأداء إلا انه ما يهمنا في هذه الدراسة هو الأداء المالي وذلك عن طريق معرفة العلاقة بين بعض متغيرات الدراسة وبعض مؤشرات الأداء المالي- في البنوك اليمنية المبحوثة- حيث أنها الأكثر استخداماً لهذا الغرض.

إن الربحية هي مقياس يستخدم لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات (الوقفي ،1999،ص:62). ويتم الحكم على الربحية المحققة من

إيرادات البنك واستثماراتها بواسطة نسب معينة تسمى بنسب الربحية، وهذه النسب تهم جهات عديدة كإدارة البنك، والمقترضين، والمستثمرين، والمساهمين، والحكومة...الخ (اللوزي، 1998)، ففي هذه الدراسة تم استخدام نسبتين هامتين نحكم بواسطتها على ربحية وأداء البنك وهي :

1- معدل العائد على الاستثمار : (ROI)

وهو من أكثر المعدلات شيوعاً وهو يمثل صافي الربح بعد الضرائب مقسوماً على مجموع الموجودات (الطراونة ،1996)، (منصور وحسين ،2003).

يوضح هذا العائد مقدرة البنك على إدارة جميع موجوداتها واستثمارها وتشغيلها في الأعمال المخصصة لها، وبالتالي تحقيق الأرباح بصورة مباشرة او غير مباشرة، وتفيد هذه النسبة في تقيم الاستخدام الأمثل للأموال بغض النظر عن مصادر هذه الأموال، وتساعد في اتخاذ القرارات المختلفة، وبشكل عام كلما كان هذا المعدل مرتفعاً عكس وضع ربحية جيدة للبنك (اللوزي، 1998) .

2- معدل العائد على حقوق الملكية : (ROE)

وتقيس هذه النسبة العائد المحقق للمساهمين من أموالهم المستثمرة في المؤسسة وهي تمثل صافي الربح بعد الضرائب مقسوماً على إجمالي حقوق المساهمين (مطر ،2003). فكلما كان هذا المعدل مرتفعاً عكس وضع ربحية جيدة للبنك واستغلال أفضل لحقوق الملكية كمصدر أموال استخدم في استثمارات وأعمال البنك المختلفة.

وقد تم اختيار معدل العائد على حقوق الملكية للمبررات التالية:

- يمثل معدل العائد على حقوق الملكية جزءاً من اهتمامات المساهمين للمحافظة على أموالهم، وتحقيق معدل عائد يتناسب مع رغباتهم ،وبما يجعل اكثر مما هو متاح في المجالات

الاستثمارية الأخرى.

- يقيس معدل العائد على حقوق الملكية مدى نجاح إدارة البنك في الوفـــاء بالتزاماتهـــا تجـــاه المساهمين المتمثل في تحقيق عائد مقبول على أموالهم بما يتناسب وتوقعاتهم ومع العائد المرتبط بطبيعة نشاط البنك.

2-14نبذه عن الجهاز المصرفي اليمني

لم يكن في اليمن بنوك أو مصارف بالمعنى المتعارف عليه قبل عـــام 1962م ســـوى بعض مكاتب للصرافة والتمويل ومجموعة من الوكالات التجارية وفروع لبنوك أجنبية وعربية ظهرت فـــي مدينة عدن والحديدة والتي أُغلقت عند انتهاء فترة الحكم الأمـــامي عـــام 1962م والاستعمار البريطاني عام 1967م (الشيباني ،1997م).

ففي عام 1962م تأسس البنك اليمني للإنشاء والتعمير في المحافظات الـــشمالية كبنـــك تجاري، ساهمت الحكومة بـــ51% من رأسماله والقطاع الخاص بالنسبة الباقية، كما قام إلـــى جانب عمله كبنك تجاري بأعمال البنوك المتخصصة، وكذلك تكليفه وكيلاً مالياً للحكومـــة قبـــل أنشاء البنك المركزي اليمني. أما في المحافظات الجنوبية فقد تأسس البنك الأهلي اليمنـــي عـــام 1969م أثر صدور قانون تأميم جميع البنوك العاملة آنذاك ودمجها في بنك واحد (العباسي، 1996م) .

يعتبر عام 1971م بداية العمل المصرفي المنظم في اليمن والذي بدأ بتأســـيس البنـــك المركزي اليمني في المحافظات الشمالية بموجب القانون رقم (4) لسنة 1971م، ثـــم صـــدور قانـــــون البنوك رقم (8) لسنة 1972م الذي نشـــأ على أثره العديد من البنوك التجارية الوطنية والعربية والأجنبية ،وفي نفس العام تأسس مصرف اليمن كبنك مركزي في المحافظات الجنوبية.

كما تم في النصف الثاني من السبعينات تأسيس ثلاثة بنوك متخصصة في الزراعة، والصناعة، والإسكان بهدف تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية وتشجيع القطاع الخاص على توظيف موارده في مشروعسات استثمارية مفيدة. إضافة إلى ذلك فقد أُنشئت في عام 1979م بنكان تجاريان وطنيان هما بنك اليمن الدولي، وبنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار.

أما عقد التسعينات من القرن الماضي فقد شهد الجهاز المصرفي في اليمن تطورات كمية ونوعية، فقد تم أنشاء خمسة بنوك تجارية يمنية (البنك اليمني التجاري، البنك الإسلامي اليمني للتمويل والتجارة، بنك التضامن الإسلامي، بنك سبأ الإسلامي، والبنك الوطني للتجارة والاستثمار). وفي عام 2001م تم تأسيس بنك اليمن والخليج، ثم بنك اليمن والبحرين الشامل في عام2002 م.

لقد أصبح عدد البنوك العاملة في اليمن في نهاية 2002م (17) بنكا بالإضافة إلى البنك المركزي اليمني ،منها ثمانية بنوك تجارية وطنية، وأربعة فروع لبنوك عربية وأجنبية، وبنكين وطنيين متخصصين، وثلاثة بنوك إسلامية محلية. ويبين الملحق رقم (2) توضيحاً لإنشاء وملكية الجهاز المصرفي اليمني. (البنك المركزي اليمني،2002 م).

وبذلك أصبح عدد البنوك اليمنية (13) بنكاً و(150) فرعاً منتشرة في محافظات الجمهورية، بالإضافة إلى البنك المركزي اليمني وفروعه المختلفة.

2-15الخلاصة

تناول هذا الفصل توضيحاً لمفهوم وأهمية التدريب، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومن ثم التعرف على أنواع التدريب وأساليب ممارسته.

كما تم الوقوف على العملية التدريبية ومراحلها المختلفة، من تحديد للاحتياجات التدريبية، تخطيط، تصميم، تنفيذ، ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية، والعناصر الأساسية لتحقيق

فاعلية التدريب المصرفي، كما تم تناول مفهوم الأداء المالي والنسب المالية التـي اسـتخدمت لقياسه. إضافة إلى أهم المعوقات التي تواجه النشاط التدريبي. وفي نهاية الفصل تم تقديم لمحـة عن نشأة البنوك اليمنية- موضوع الدراسة- ومراحل تطور الجهـاز المصرفي اليمني.

وسوف يتم استعراض العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اهتمت بموضوع التدريب وممارساته المختلفة ذات العلاقة بأهداف الدراسة في الفصل القادم.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3-1 تمهيد

يحتوي هذا الفصل على عرض للدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت نشاط التدريب وممارساته المختلفة، حيث تم تقسيم هذه الدراسات إلى جزئين : يتناول الجـــزء الأول الدراسات السابقة العربية، بينما يتناول الجزء الآخر الدراسات السابقة الأجنبية.

3-2 الدراسات العربية

أجرى (مخامرة،1993 م) دراسة بعنوان " التدريب في الـشركات الأردنيـــة : تحليـــل للممارسات والنشاطات "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات النشاطات التدريبيـــة خارج العمل في الشركات الأردنية .

تكونت عينة الدراسة من (100) شركة أردنية يعمل بها أكثر من (50) موظفاً، حيـــث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- الانتشار الواسع لممارسة النشاط التدريبي في الشركات الأردنية .

2- إن مسئولية إدارة النشاطات التدريبية تقع على عاتق الوحدات الوظيفية المختلفة في الشركة، في حين إن استخدام وحدات وظيفية متخصصة في التدريب مازال محدوداً.

3- إن البنوك في الأردن أكثر ممارسة لنشاطات التدريب عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

4- إن برامج التدريب الفنية هي الأكثر استخداماً في التدريب، يليها البرامج الإدارية، في حين أن برامج التدريب على الحاسوب وأعمال السكرتارية هي الأقل استخداماً في التدريب .

5- إن معظم البرامج التدريبية التي تشترك فيها الشركات الأردنية تتم خارج الشركة، إما في

معاهد أردنية متخصصة، أو معاهد خارجية.

6- إن حاجة الشركة للتدريب هي أهم عامل في التأثير على حجم النشاطات التدريبية فيها، يلي ذلك حجم موازنة التدريب ورغبة الرئيس المباشر للتدريب.

7- عدم توفر الموارد المالية الكافية للقيام بالنشاطات التدريبية .

8- إن للتدريب دوراً مهماً وايجابياً على إنجاز العامل، وسلوكه في العمل، وأن التدريب الذي يعقد داخل الشركة أكثر فاعلية من التدريب الخارجي بشكل عام .

9- تعتمد الشركات الأردنية في تقييمها للتدريب على رأي المتدرب في التدريب بعد انتهاءالبرنامج التدريبي مباشرة، وذلك من خلال تقرير يرفعه إلى رئيسه من دون أن يكون هناك متابعة وتقييم للمتدرب بعد فترات من انتهاء التدريب.

كما قام (فايز،1991م) بدراسة بعنوان " أثر البرامج التدريبية على فاعلية الموظفين في جامعة مؤتة – الأردن " هدفت إلى بيان وتحديد أهمية البرامج التدريبية في جامعة مؤتة على كفاءة وأداء الطاقم الإداري والفني فيها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1- عدم وجود تخطيط مسبق للبرامج التدريبية بالجامعة .

2- وجود تأثير للعلاقات الشخصية بين الموظف والمدير على تحديد الأحقية في الحصول على البرامج والدورات التدريبية .

3- إن الدافع الشخصي للفرد هو العامل المحفز للاشتراك في البرامج التدريبية لغرض تحسين مهارته وقدراته لحل المشكلات اليومية التي تواجه .

4- إن الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع للانخراط في البرامج التدريبية ليست موزعة بشكل متساوٍ على الموظفين.

أما دراسة (نجار،1992 م) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات المساهمة العامة في الأردن " فقد هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية من حيث كيفية ممارستها وأساليبها ومستوياتها في الشركات المساهمة العامة، إضافة إلى التعرف على وجهة نظر هذه الشركات فيما يتعلق بالمجالات التدريبية التي يحتاجها موظفيها .

كانت أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي :

1- إن نسبة عالية من الشركات المساهمة العامة لا تدرب موظفيها، ولا يوجد لديها وحدات مستقلة مسئولة عن التدريب، وإنما تتوزع هذه المسئولية بين الإدارة العليا، ودوائر أخرى لا علاقة لها بالتدريب .

2- يعتبر أسلوب الملاحظة أكثر الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية .

3- تحتاج كافة المستويات العليا، الوسطى والإشرافية إلى التدريب في المجالات الفنية، التسويقية، المالية، والإنتاجية حسب حاجة كل مستوى.

4- إن أهم مشكلة تدعو الشركات إلى عدم تدريب موظفيها هي عدم توفر المخصصات المالية الكافية للتدريب، بالإضافة إلى عدم إدراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في بعض هذه الشركات .

وفي دراسة ل(الهندي،1993م) بعنوان "واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية "، فقد ركزت على معرفة واقع التدريب في المؤسسات العامة السعودية والمشكلات التي تواجه العملية التدريبية من منظور مسئول التدريب في تلك المؤسسات .

طبقت الدراسة على (34) مؤسسة عامة، وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها ما يلي :

1- هناك عدد كبير من المؤسسات العامة(85.6%) لديها إدارات مستقلة مسئولة عن نشاط التدريب .

2- إن عدداً من المؤسسات العامة (35.3%) يمارس فيها مسئول التدريب دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية .

3- إن غالبية مشكلات التدريب في المؤسسات المبحوثة تتركز في قصور الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب، وكذلك التهاون وعدم جدية الموظفين في التدريب، بالإضافة إلى مشاكل إدارية وفنية أخرى .

كما قامت (شيبان، 1995م) بدراسة بعنوان " واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان "، هدفت إلى الوقوف على واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بالسلطنة وتحديد أهم مقومات هذا النشاط ومعرفة أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه النشاط التدريبي وتحد منه من وجهة نظر القائمين على التدريب بتلك الأجهزة.

تكونت عينة الدراسة من (54) جهة حكومية، حيث تمثلت أهم النتائج في الآتي:

1- هناك تباين كبير في تنظيم نشاط التدريب بالأجهزة الحكومية المختلفة، حيث تعتمد نسبة كبيرة منها (66.7%) على أجهزة التدريب القائمة بها، بينما تعتمد الجهات المتبقية على الأجهزة الأخرى، مثل أجهزة شئون الموظفين.

2- محدودية عدد العاملين في أجهزة التدريب في الجهات المبحوثة.

3- الانتشار الواسع للتدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية، كما أن ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات من أكثر أساليب التدريب ممارسة في تلك المؤسسات.

4- اهتمام الجهات الحكومية بمتابعة وتقييم النشاطات التدريبية بالرغم من تفاوت هذا الاهتمام من جهة إلى أخرى.

5- هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية ممارسة أنشطة التدريب الداخلي في الأجهزة الحكومية بالسلطنة تركزت في عدم توفر الإمكانات المالية الكافية للتدريب، نقص

الكوادر المتخصصة، غياب الحوافز وعدم ملائمة أماكن التدريب وغيرها.

وفي دراسة أجراها (أبو دوله وويير،1997م) بعنوان " الممارسات الادارية لتحليل الاحتياجات التدريبية في شركات القطاع الخاص الأردنية" فقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الممارسة الإدارية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المدراء في المنظمات المالية، والصناعية الخاصة الأردنية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن أقل من ثلث الشركات الصناعية الأردنية و(83.3%) من الشركات المالية لديها وحدات تدريب رسمية، وتهتم بإيفاد الموظفين إلى دورات تدريبية خارجية.

2- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في تلك الشركات على مستوى الفرد والوظيفة بينما لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة .

3- يتم تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الإدارة الإشرافية والإدارة الوسطى بدرجة أعلى من مستوى الإدارة العليا في تلك المنظمات .

4- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل كامل وبانتظام من قبل أغلب الشركات المبحوثة، مما يدل على عدم فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للمديرين.

أما دراسة (الدحيات، 1999م) بعنوان " تقييم البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين :دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية "، فقد هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة، وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لديها .

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل ل(215) متدرباً من العاملين في المصارف التجارية الأردنية ،حيث خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1- عدم اهتمام مراكز التدريب والمصارف التي شارك أفرادها في التدريب بتقييم المتدربين بعد

التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة الفائدة الفعلية التي جناها المتدرب نتيجة مشاركته بالتدريب.

2- وجود علاقة موجبة بين العوامل التالية وفاعلية البرامج التدريبيـــة التـــي تعقـــدها مراكـــز التدريب:

- الخبرات العملية والمؤهلات العلمية للمتدربين .

- البيئة التدريبية الملائمة وفترة البرنامج التدريبي.

كما تناولت (ارحيم، 2002م) دراسة بعنوان "واقع التدريب الإداري فـــي الأردن فـــي القطاعين العام والخاص"، هدفت إلى التعرف على نقاط الضعف في نظام التـــدريب وســـير العملية التدريبية بجميع عناصرها، وكذلك معرفة أهم المشاكل التي تواجه سير العملية التدريبية في منظمات الأعمال الأردنية.

تكونت عينة الدراسة من (75) منظمة من القطاعين العام والخاص، وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة ما يلي :

1- يوجد لدى المنظمات المبحوثة خطة إستراتيجية شاملة لكل المستويات الإدارية، وذات الصلة بإستراتيجية المنظمة، ولكن لا توجد خطط تدريب طويلة المـــدى في تلك المنظمـــات، حيث أن غالبيتها خطط سنوية .

2- يوجد لدى المنظمات المبحوثة أنظمة خاصة لوصف الوظائف، وتقييم الأداء، إلا أن هنـــاك ضعف نسبي في التنسيق بين هذه الأنظمة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

3- إن نتائج خطة تحديد الاحتياجات التدريبية في تلـــك المنظمـــات لا تنبثـــق مـــن الخطـــة الإستراتيجية للمنظمة.

4- غيـــاب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المنظمات، وكذلك لأهمية تخطيط تلك البرامج أيضاً.

5- إن المنظمات الأردنية تولي اهتماماً كبيراً بعملية تقييم البرامج التدريبية، ولكن تعتمد على الأساليب التقليدية في عملية التقييم، كمعرفة رد فعل المتدربين.

6- إن أهم المشاكل التي تواجه عملية التدريب في تلك المنظمات تتمثل في:

- تركيز البرامج التدريبية على الموضوعات النظرية البعيدة عن الواقع .

- ضعف التكامل بين خطط وأهداف التدريب، وأهداف المنظمة ككل والتنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى ذات العلاقة.

- قلة دعم الإدارة العليا للتدريب وعدم توفر الأمكانات المالية اللازمة لذلك النشاط.

- عدم إدراك الموظفين في منظمات القطاع العام خاصة بأهمية التدريب ودوره الإيجابي.

وفي دراسة لـ(أبوقفة،2002م) بعنوان"أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية "، هدفت إلى الوقوف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف التجارية الليبية، ومعرفة أثر الوسائل التي تتبعها هذه المصارف في تحديد احتياجاتها التدريبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية التي تنظمها أو تشارك فيها تلك المصارف

تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في خمسة مصارف ليبية والذين رشحوا لبرامج تدريبية سابقة والبالغ عددهم (670) عاملاً، وكانت ابرز نتائج الدراسة ما يلي:

1- هناك وعي لأهمية التدريب في المصارف الليبية .

2- إن تحديد الاحتياجات التدريبية في تلك المصارف لا يتم بشكل سليم وفقاً للأسلوب العلمي الدقيق، مما يؤدي إلى عدم تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها .

3- إن العاملين في مجال التدريب بالمصارف الليبية تنقصهم الخبرة العملية والمؤهلات العلمية

الكافية لممارسة النشاط التدريبي بكفاءة وفاعلية.

4- إن الموازنات السنوية لبرامج التدريب غير كافية للقيام بهذه البرامج بالمستوى المطلوب، الأمر الذي يحد من نجاح تلك البرامج في تحقيق أهدافها.

5- إن البرامج التدريبية التي تنظمها المصارف الليبية أو تشارك فيها مازالت تعتمد بالكامل على الأساليب النظرية .

6- غياب التحليل الموضوعي للوظائف والاعتماد على العشوائية والاجتهادات الشخصية في تخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية، وعدم الأخذ بنتائج تلك البرامج ،وضعف نظام الحوافز، وعدم الاستفادة من تقويم نتائج البرامج السابقة .

كما قام كل من (أبو دولة ،وأيوب،2003م) بدراسة بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإشرافية في قطاع البنوك الأردنية ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، وكذلك التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تلك البنوك.

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً و(704) فرعاً لها، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

1- يوجد لدى المؤسسات المصرفية أنظمة خاصة لوصف الوظائف، وتقييم الأداء، وتقييم الدورات التدريبية، إلا أن هناك ضعفاً نسبياً في التنسيق بين هذه الأنظمة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

2- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية على كافة المستويات التنظيمية، ويتركز تحديدها على مستوى الفرد ثم على مستوى الوظيفة.

3- إن أكثر الأساليب استخداماً في تحديد الاحتياجات التدريبية هما أسـلوبي التقييم المسـتمر والمنتظم للأداء، بينما كان اقل الأساليب استخداماً هو أسلوب الاستعانة بخبرات خبير استشاري خارجي.

4- إن القائمين على عملية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين من مـستوى الإدارة الوسطى والإشرافية تنقصهم المؤهـلات العلمية والخبرات العملية الكافيـة للقيـام بواجبـاتهم التدريبية.

5- تتمثل أهم العقبات التي تواجه المديرين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبيـة فـي عـدم وجـود خطة إستراتيجية وأهداف واضحة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة بالمديرين، بالإضافة إلى عدم دعم الإدارة العليا لذلك،وعدم إيمان المديرين أنفسهم بعملية تحديدالاحتياجات التدريبية لهم.

أما دراسة (فطيس،2004م) بعنوان " تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمـل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم : دراسة حالة شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية "، فقد هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم البرامج المتبعة .

تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (257) من الأفراد العاملين الـذين التحقـوا بـدورات تدريبية، ومن ابرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- إن هناك درجة مقبولة من فاعلية البرامج التدريبية من حيث: تحديد الاحتياجات التدريبيـة، تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.

2- ليس هناك سياسات واضحة لاختيار المتدربين للالتحاق بالدورات التدريبية.

3- هناك ضعف نسبي لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة من تنفيذ البرامج التدريبية.

من خلال استعراض الدراسات العربية المتعلقة بموضوع التدريب وممارساته المختلفة يمكن استنتاج التالي:

1- ركزت بعض الدراسات العربية على موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات العربية ومن هذه الدراسات، دراسة نجار(1992) ودراسة ابودولة وويير(1997) ودراسة ابوقفة (2002) ودراسة ابودولة وايوب (2003).

2- هدفت بعض الدراسات العربية إلى التعرف على واقع التدريب في المؤسسات الحكومية ولم تتناولها في القطاع الخاص ومن هذه الأمثلة على ذلك، دراسة الهندي (1993) ودراسة شيبان(1995)، باستثناء دراسة ارحيم (2002) والتي تناولت القطاعين معاً.

3- إن دراسة كلاً من فايز(1991) ودراسة الدحيات (1999) ودراسة فطيس (2003) بحثت مرحلة تقييم البرامج التدريبية التي التحق بها العاملين، وأثرها على فاعليتهم.

4- لم توضح معظم الدراسات العربية أثر النشاط التدريبي على اداء المنظمات، كأثر نفقات التدريب ، الخطط التدريبية على أداء المنظمات.

3-3 الدراسات الأجنبية

قام كل مــن (Mann & Robertson,1996) بدراســة بعنــوان "What Should Training Evaluations Evaluate ?"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم البرامج التدريبية والأساليب المستخدمة بالإضافة إلى معرفة أهم المشكلات التي تواجه عملية التقييم من وجهة نظر القائمين على نشاط التدريب.

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة على منظمة واحدة، حيث تم اســتخدام الاستبانة والمقابلات أسلوب لجمع البيانات. وقد كانت أهم النتائج على النحو التالي :

1- إن عملية تقييم البرامج التدريبية جزء هام من العملية التدريبية .

2- إن المنظمة تستخدم أسلوب رد فعل المتدرب بشكل واسع عند تقييمها للبرامج التدريبية عن غيره من أساليب التقييم الأخرى.

3- إن القائمين على عملية التقييم تنقصهم المهارة والخبرة الكافية للقيام بعملية التقييم بالمستوى المطلوب.

4- أهم مشكلة تواجه عملية تقييم البرامج التدريبية هي عدم توفر المعلومات الكافية للقيام بمهمة التقييم ،والتي بدورها تؤدي إلى صعوبة التحديد الدقيق لما هو مطلوب تقييمه.

كما أجرى (Fernald & Solomon,1997) دراســة بعنــوان "Small Business Training and Development : An Analysis of Manager/ Employee Needs and Practices "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الحاجات التدريبية للمديرين والموظفين فــي المؤسسات الصغيرة الأمريكية، وكذلك أهم الأساليب التدريبية التي تمارسها تلك المؤسسات والــصعوبات التي تواجهها، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من (600) مديراً لتلك المؤسسات، حيث خلصت

هــذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1- عدم تناسب التدريب مع الحاجة الفعلية للموظفين بتلك المؤسسات ليمكنهم مــن أداء مهامهم بالمستوى المطلوب.

2- إن أهم الحاجات التدريبية لمدراء تلك المؤسسات تتمثل في الحاجــة للتــدريب علـــى إدارة الوقت، وإدارة الجودة،وإدارة الأزمات وحل المشكلات.

3- إن التدريب أثناء العمل أكثر أنواع التدريب ممارسة في المؤسسات المبحوثة، بالإضافة إلى استخدام أساليب حلقات النقاش،الندوات والمؤتمرات، التلمذة الصناعية ،أشرطة الفيديو أكثر من غيرها من الأساليب التدريبية.

وفي دراسة (Hughes & Mussnug ,1997) بعنــوان "Designing Effective Employee Training Programmers"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تصميم البرامج التدريبية لدى بعض منظمات الولايات المتحدة، وكذلك معرفة أهم عناصر نجاح تلك البرامج، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- إن عملية تصميم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية والتي يعتمد نجاحها في هذه المنظمات على:

- دور مدير التدريب الحيوي في عملية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- الاهتمام بعامل الوقت في عملية تصميم البرامج التدريبية حسب حاجة الأفراد ونــوع البرنامج.
- توفر ميزانية كافية للقيام بنشاط التدريب باعتبارها عائد واستثمار لتلك المنظمات .

2- إن البرامج التدريبية نابعة من الحاجة الفعلية للتدريب في تلك المنظمات.

3- إن عملية تصميم البرامج التدريبية ذات ارتباط باستراتيجية وأهداف المنظمة.

وأجـرى كـلاً مــن (Lourie & Daniel, 1998) دراسـة بعنـوان "Training Investment Can Mean Financial Performance " التي هدفت إلى معرفة اثر نفقـات التدريب على مبيعات الموظف في الشركات المساهمة التجارية الأمريكية .

تكونت عينة الدراسة من (40) شركة مساهمة تجارية مـسجلة لـدى وزارة التجـارة الأمريكية عام (1997)، حيث تم توزيع استبانات على موظفي تلك الشركات التي تم تقـسيمها إلى مجموعتين من حيث حجم الإنفاق على التدريب : شركات مرتفعـة الإنفــاق - 900دولار للفرد سنوياً- وشركات منخفضة الإنفاق - 275 دولار للفرد سنوياً-.وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن الشركات ذات الإنفاق المرتفع على التدريب تتمتع بارتفاع مبيعات موظفيهـا الـسنوية وبالتالي تحقق مبيعات مرتفعة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح .

2- إن الشركات ذات الأنفاق المنخفض على التدريب تكون مبيعات موظفيها السنوية منخفـضة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى مبيعات الشركة وبالتالي انخفاض مستوى الأرباح المحققة .

3- هناك علاقة موجبة بين الإنفاق على التدريب وبعض مؤشرات الأداء المـالي المـستخدمة بالدراسة مثل هامش الربح والمبيعات .

أما دراسة (Brown,1999) دراسـة بعنـوان "Training Practices For Small Business "، فقد ركزت على أهم الممارسات التدريبية التي تمارسها الشركات الصغيرة فـي الولايات المتحدة من حيث نوع التدريب الذي يحتاجه الموظفون من ناحية، ونوع التدريب الذي تستطيع تلك المؤسسات القيام به من ناحية أخرى، بالإضافة إلى معرفة أهم الـصعوبات التــي يجب على تلك الشركات التغلب عليها لممارسة أنشطتها التدريبية بفاعلية .

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة والتي لا يزيد عدد موظفيها عن (50) موظفاً والبالغ عددها (6.3) مليون شركة، وقد تلخصت أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

1- إن معظم الشركات الأمريكية الصغيرة تمارس التدريب الداخلي أثناء العمل وخارجه .

2- إن أهم الأساليب التدريبية التي تستخدمها تلك الشركات لتدريب موظفيها تتمثل في :

- حلقات النقاش، والمحاضرات.
- التدريب الفردي أثناء ممارسة العمل ،و التدريب التشاركي .
- التلمذة الصناعية.
- التدوير الوظيفي.
- فرق عمل الجودة وحل المشكلات .

بالإضافة إلى استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل C-D ROM,VIDIOTAPS وغيرها.

3- تستخدم ما يقارب (3%) من الشركات المبحوثة التدريب الخارجي، في المؤسسات والمعاهد التدريبية المتخصصة.

4- أهم الاستراتيجيات الداعمة للممارسات التدريبية تتمثل في وجود نظام الحوافز، ونظام التعويضات التي بدورها تشجع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية مثل المشاركة في الأرباح، امتلاك أسهم بالشركة وغير ذلك .

5- هناك اهتمام كبير بعملية تقييم البرامج التدريبية وتفعيل نظام الرقابة التدريبية بالاعتماد على المعلومات الواردة من التغذية العكسية .

6- أهم المشكلات التي تواجه تلك الشركات عند القيام بنشاطاتها التدريبية تتركز في عدم كفاية الموازنات التدريبية لممارسة جميع الأنشطة التدريبية بالمستوى المطلوب، والذي بدوره تؤثر

على نوعية وكمية البرامج التدريبية في هذه الشركات .

وفي روسيا أجرى (Clark & Metaline,2000) دراسة بعنوان "Training In The New Private Sector In Russia".

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها والتي تدرس ممارسة نشاط التدريب في منظمات القطاع الخاص الروسي حديث النشأة، فقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التدريب داخل منظمات أعمال القطاع الخاص في روسيا، بالإضافة إلى معرفة أهم المشاكل التي تواجه التدريب في منظمات هذا القطاع، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي :

1- هناك القليل من منظمات القطاع الخاص الروسي لديها برامج تدريبية تساعد على رفع قدرات ومهارات موظفيها .

2- هناك أثر واضح وإيجابي على ربحية المنظمات التي طبقت البرامج التدريبية فيها مما انعكس أيضاً على زيادة قدرتها التنافسية في السوق.

3- إن أهم المشكلات التي يواجهها التدريب في منظمات القطاع الخاص الروسي تتركز في:

- عدم توفر الموارد المالية الكافية لعملية التدريب.
- قلة المهارات المطلوبة لإنجاز معظم الأعمال مما يؤدي إلى قلة الحاجة للتدريب.
- عدم توفر الخبرات الإدارية اللازمة للمساعدة في تحديد الاحتياجات من المهارات المطلوبة والاحتياجات التدريبية لها.

كما تناول (Kunneman et al. ,2000) دراسة بعنوان "Management Training Activities And Training Needs Within Selected Business And Industry Organizations In Oklahoma".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية وأنشطة إدارة التدريب لعدة منظمات أعمال تم اختيارها في أوكلاهوما، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- وجود كادر خاص من الموظفين المسئولين عن إدارة التدريب في تلك المنظمات.

2- إن معظم المنظمات المبحوثة لديها موازنة خاصة للتدريب.

3- هناك اهتمام واسع بالأنشطة التدريبية التي تعقد داخل تلك المنظمات.

4- تعد المحاضرات التدريبية أكثر أسلوب يناسب مديرو تلك المنظمــات لإشــباع حاجــاتهم التدريبية أكثر من الموظفين الآخرين بالمنظمة .

5- يمثل عامل الوقت أهم عائق لعملية التدريب، بالإضافة إلى تحديد المكان المناسب للتدريب.

أما دراسة (Wan ,2001) بعنــوان "Education And Training In The Auto Manufacturing Industry : A comparative Analysis Between Japan And Malaysia ". فقد استهدفت المقارنة بين الشركات اليابانية والشركات الماليزية فــي قطــاع صناعة السيارات من حيث الأنواع والأساليب التدريبية المستخدمة في تدريب الموظفين .

تكون مجتمع الدراسة مــن جميع العاملين في أربع شركات لصناعة السيارات، شركتين أحدهما يابانية والأخرى ماليزية الملكية، أما الشركتين الأخرى فهما ملكيــة مــشتركة يابانيــة ماليزية. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

1- إن التدريب أثناء العمل أكثر أنواع التدريب ممارسة فــي كــل مــن الــشركات اليابانيــة والماليزية.

2- إن الشركات اليابانية أكثر اهتماماً باستمرارية التدريب خلال فترة عمــل الموظــف مــن الشركات الماليزية .

3- تفضل الشركــات اليابانية خريجي الجامعــات والمعاهد المتخصصة في التوظيف وتزودهم بالتدريب المطلوب لإنجاز الأعمال المحددة بينما تفضل الشركات الماليزية الأفراد ذوي الخبرة .

4- تمارس الشركــات اليابانية أساليب التدوير الوظيفي، ودراسة الحــالة، والمحاضرات بشكل

أكبر مما تمارسه الشركات الماليزية لتدريب موظفيها .

وفي دراسة مقارنة أجراها (Budhwar & Khatri, 2001) بعنوان "Acomparative Study Of HR Practices In Britain And India"

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين المنظمات الصناعية البريطانية والهندية والتي يعمل بها أكثر من (200) موظف فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات من حيث اهتمامها بنشاط التدريب.

تكونت عينة الدراسة من (950) منظمة في كل من بريطانيا والهند، وفيما يتعلق بالممارسات التدريبية في المنظمات المبحوثة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- إن المنظمات الهندية أكثر اهتماماً بتقييم الأداء عند قيامها بأنشطتها التدريبية من المنظمات البريطانية.

2- هناك تشابه بين المنظمات الهندية والبريطانية فيما يخص التركيز على إستراتيجية التوزيع الفعال لموارد عملية التدريب، وكذا التركيز على أهمية تخطيط التدريب فيها.

3- إن المنظمات الهندية أقل ممارسة للتدوير الوظيفي كأسلوب لتدريب موظفيها من المنظمات البريطانية .

4- المنظمات البريطانية أكثر اهتماماً بتدريب المدراء من المنظمات الهندية.

أما دراسة (Sels ,2002) بعنوان "More Is not Necessarily Better : The Relationship Between The Quantity And Quality Of Training Efforts ".

فقد هدفت إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات البلجيكية عينة الدراسة تعمل على متابعة ومراقبة سير برامجها التدريبية لضمان تحقيق أهدافها، وكذلك اختبار العلاقة بين حجم الاستثمارات المالية في مجالات التدريب وجودة البرامج التدريبية التي تنفق عليها.

تكونت عينة الدراسة من (323) منظمة بلجيكية ممن لديها موازنات خاصة بالتدريب ويعمل بها أكثر من (30) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن نسبة قليلة من المنظمات المبحوثة تعتمد نظاماً ثابتاً وواضحاً لإدارة التدريب.

2- إن معظم المنظمات لا تولي اهتمام بتحليل الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها، الأمر الذي يؤثر فيما بعد على بقية مراحل العملية التدريبية .

3- عدم وجود نظام واضح للقيام بعملية تقييم الجهود البرامج التدريبية في تلك المنظمات لمعرفة الفائدة المرجوة من تلك البرامج.

4- ليس من الضروري أن تكون المنظمات التي تستثمر أموالاً كثيرة في مجال التدريب لديها برامج تدريبية عالية الجودة، حيث أن هناك عوامل أخرى تؤثر على كمية ونوعية الأنشطة التدريبية.

وفي دراسة (Storey,2002) بعنوان "Education, Training And Development Policies In Medium – Sized Companies In The UK : Do They Really Influence Firm Performance " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدريب وأداء الشركات (المبيعات، النقدية، الربحية) المتوسطة الحجم في المملكة المتحدة. حيث تم قياس التدريب من خلال الاستثمار في التدريب، ووجود خطة تدريبية، ومسؤولية التدريب.

تكونت عينة الدراسة من (501) شركة متوسطة الحجم في السوق البريطاني ممن تصل مبيعاتها السنوية من 8- 500 مليون جنيه إسترليني، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- هناك علاقة قوية وإيجابية بين الاتجاهات والممارسات التدريبية للأفراد العاملين في الشركات المتوسطة البريطانية وبين مستوى أداء تلك الشركات بشكل عام .

2- يلعب كل من التعليم والتدريب والتطوير دوراً كبيراً في رفع مستوى المهارات والمعارف

والقدرات لدى الأفراد وتحسين سلوكهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء، والذي يؤثر بسدوره على رفع مستوى أداء تلك المنظمات على اختلاف أنشطتها وأعمارها .

أما دراسة (Laurie ,et al. 2002) بعنـــوان " Profiting From Learning Firm- Level Effects of Training Investment and Market Implication" فقد هدفت إلى دراسة اثر الاستثمار في تدريب الموظفين على العائد الكلـــي للمنظمـــة، حيث تم الربط بين نفقات التدريب السنوية لكل منظمة مع العائد الكلي لثلاث سنوات متتالية لعدد من الشركات المساهمة التجارية الأمريكية.

تكون مجتمع الدراسة من (600) شركة مساهمة تجارية حول العالم يوجد مايقارب مـــن (60%) منها مراكزها الرئيسية بالولايات المتحدة، حيث تكونت عينـــة الدراســـة مـــن (575) شركة، استخدمت قاعدة البيانات لكل شركة مصدر لجمع بيانات الدراسة وخلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

1- إن زيادة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يزيد من خلق قيمة مضافة للمنظمة.

2- إن المعلومات المتوفرة عن حجم الاستثمارات في الموارد البشرية في المنظمة تساعد فـــي التنبؤ لعائدات السوق وكذلك الأداء المالي المتوقع للمنظمة، كما تساهم تلك المعلومات أيضا في تعزيز مؤشرات الأداء المالي مثل هامش وصافي الربح، المبيعات والعائد على الأصول.

3- إن حجم الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشراً على الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة .

كما قام (Earl et al. ,2002) بدراسة بعنـــوان " Sales Training In Malaysia High- vs. Low Tech. Methods " هدفت إلى المقارنة بين الممارسات التدريبية باستخدام التكنولوجيا العالية الحديثة، والتكنولوجيا المنخفضة العادية في تدريب رجال البيع في الشركات

الماليزية .

تكونت عينة الدراسة من (200) شركة ماليزية محلية ودولية، وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة ما يلي :

1- إن (59%) من عينة الدراسة تستخدم طرق التكنولوجيا الحديثة في تدريب رجال البيع، بينما المتبقية (49 %) من العينة تستخدم طرق تكنولوجيا منخفضة وعادية في التدريب.

2- إن الشركات التي تستخدم تكنولوجيا عالية في التدريب تتمتع بمستوى عالي من الكفاءة في تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية لرجال البيع.

3- إن الشركات التي تستخدم تكنولوجيا عالية وحديثة في التدريب لديها مستوى عالي في وضع أهداف وتحديد محتوى البرامج التدريبية لتدريب رجال البيع فيها.

4- إن الشركات التي تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة وعالية في التدريب تستطيع تقييم البرامج التدريبية بكفاءة أعلى من الشركات التي تستخدم التكنولوجيا المنخفضة العادية في التدريب.

أما دراسة (Sanchez & et al,2003) بعنوان "Effects Of Training On Business Results ". التي تعتبر الأولى من نوعها في أوروبا، فقد هدفت إلى معرفة تأثير التدريب على نتائج المنظمة وعلاقة التدريب بكل من الفاعلية والربحية. حيث تم قياس أثر التدريب من خلال عدة متغيرات أهمها نوع التدريب، جهود التدريب، اما الفاعلية فتم قياسها من خلال اهتمام الموظفين بالعمل، النوعية، والإنتاجية، كما تم قياس الربحية من خلال قيمة المبيعات ،العائد قبل الضريبة الفوائد، والربحية.

تكونت عينة الدراسة من (6000) شركة من أربعة أقطار أوربية هي المملكة المتحدة، هولندا ،البرتغال، وأسبانيا، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مدراء تلك الشركات، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

1- هناك علاقة قوية وإيجابية بين التدريب الداخلي باستخدام مدربين من داخل الشركة وبين الفعالية والربحية للشركات المبحوثة.

2- هناك علاقة قوية وإيجابية بين التدريب الداخلي باستخدام مدربين من خارج الشركة وبين الفعالية فقط من ناحية الاهتمام والنوعية.

3- هناك علاقة سلبية بين التدريب الخارجي والربحية في تلك الشركات .

4- إن أهم المشكلات التي يواجها التدريب في الشركات المبحوثة تركزت في عدم توفر الأمكانات المالية اللازمة للقيام بعملية التدريب، وكذلك عدم الإدراك الواضح لأهمية التدريب في تحقيق أهداف المنظمة من قبل بعض إدارات هذه الشركات .

أجرى كلاً من (Paul &Anantharaman ,2003) دراسة بعنوان "Impact of People Management Practices on Organizational Performance : analysis of causal model"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة وذلك بالاعتماد على تحليل النموذج السببي لمعرفة ذلك التأثير أو العلاقة .

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات البرمجة الهندية، حيث تم اخذ عينة مكونة من (45) شركة ممن لا يقل عدد موظفيها عن (1200) موظف، وقد خلصت بالنتائج التالية :

1- لا توجد علاقة مباشرة بين أي من ممارسات إدارة الموارد لبشرية والأداء المالي للمنظمة.

2- هناك تأثير غير مباشر لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في الدراسة على الأداء التشغيلي والمالي للمنظمة.

3- إن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، تصميم الوظيفة، نظام التعويضات والحوافز لها تأثير مباشر على الأداء التشغيلي أكثر منه على الأداء المالي .

كما قدم (Douglas , et al., 2003) دراسة بعنوان "The Contribution of Financial Management Training and Knowledge to Dairy Farm Financial Performance" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التدريب والمعرفة لدى موظفي الإدارة المالية في مزارع الألبان في WISCONSIN على الأداء المالي لتلك المزارع.

أجريت الدراسة على (67) مزرعة ممن اشترك موظفيها في البرنامج التدريبي المسمى (Dairy Farm Business Summary Program (DFBSP حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات المالية لتلك المزارع ومدى اهتمامها بتقييم الأداء .

كانت ابرز نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن الموظفين الذين التحقوا ببرامج ودورات تدريبية متعددة هم أكثر تمتعاً بمستوى أداء ممن لم يلتحقوا بتلك البرامج، وبالتالي يعززوا من أداء المزرعة التي يعملوا بها.

2- إن الموظفين الذين تلقوا الدورات التدريبية ساعدتهم على تعزيز الثقة بأنفسهم في العمل، الأمر الذي انعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على أداء المزرعة ككل.

وفي دراسة لكلٍ من (Joseph & Ping-Lung,2004) بعنوان " Employee Training And Human Capital In Taiwan ". هدفت إلى التعرف على أهمية التدريب في المؤسسات التايوانية فيما إذا كان يحقق الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين، ويسهم في تخفيض البطالة وزيادة دخول العاملين، بالإضافة إلى زيادة فرص العمل في ظل العولمة وتطور الأسواق في العالم.

تكونت عينة الدراسة من (11130) موظفاً ممن اشتركوا في البرامج التدريبية التي نظمتها مؤسسات القطاع العام والخاص في تايوان ،وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- هناك ضرورة للاستمرارفي تنظيم الأنشطة التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية حسب حاجة

الأفراد في تايوان لما للتدريب من أهمية وأثر إيجابي على زيادة معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وتحسين سلوكهم لأداء أعمالهم .

2- إن التدريب الفعال يحقق الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين، وزيادة دخولهم ورفع معنوياتهم وثقتهم بتنفسهم وولائهم لمنظماتهم.

3- إن عقد البرامج التدريبية الهادفة يسهم في تقليص البطالة ويزيد من إتاحة الفرص للأفراد المدربين في الحصول على العمل ممن ليس لديهم أعمال.

أما دراسة (Dawe, 2005) بعنوان " The Changing Training Practices In Large Australian Firms ". فقد هدفت إلى التعرف على التغيرات في الممارسات التدريبية في المنظمات الاسترالية الكبيرة، وكذلك معرفة أهم العناصر التي تسهم في نجاح الممارسات التدريبية في تلك المنظمات، في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية وكافة التغيرات المحيطة بتلك المنظمات .

اشتملت الدراسة على (49) حالة دراسية من منظمات القطاع الصناعي تم دراستها وتحليلها لفترات مختلفة، وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- هناك توجه واهتمام كبير لدى المنظمات الكبيرة في الوقت الراهن نحو التدريب الرسمي، والاستراتيجيات التعليمية والتدريبية أكثر مما كانت عليه في السابق .

2- الاهتمام بتدريب المدراء، وتحسين نوعية الأنشطة التدريبية التي تقود إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لتلك المنظمات، بالإضافة إلى التركيز على التدريب على المهارات العامة، والاتصالات والتفاوض وحل المشكلات .

3- هناك العديد من العناصر الهامة التي تسهم في نجاح الممارسات التدريبية في المنظمات الاسترالية الكبيرة هي:

- وجود ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التعليم والتدريب.

- وجود آلية لربط الأنشطة التدريبية مع إستراتيجية المنظمة .

- وجود آلية لربط أنشطة التدريب مع التغيرات في بيئة العمل .

بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي ترتبط بالتطورات الحالية والاتجاهات التي ترتبط بتخصيص وتفعيل عملية التدريب لمقابلة الاحتياجات التدريبية للمؤسسات والأفراد وكذا سوق العمل والتي تتمثل في:

- زيادة وتنوع طرق التدريب .

- لامركزية التدريب.

- تطور المهارات العامة كالاتصالات، والتفاوض، وحل المشكلات.

- التركيز على التدريب الداخلي الرسمي بالشركة .

- الاستجابة لمقتضيات التدريب الخارجي.

- الاستجابة لاحتياجات الأفراد كأساس للعملية التدريبية .

- الاهتمام بالتدريب غير الرسمي .

- الاهتمام بعملية تقييم التدريب.

بعد استعراض الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الممارسات التدريبية يمكن استنتاج التالي :

1- ركزت معظم الدراسات الأجنبية على التعرف على أساليب التدريب وأنواعه المستخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث استخدم كثير منها أسلوب الدراسة المقارنة مثل دراسة (Brown,1999) ودراسة (Wan,2001) ودراسة (Budhawar & Khatri,2001) ودراسة (Earl, et al., 2002).

2- عمدت بعض الدراسات الأجنبية إلـــى دراسة عملية تقييم البرامـــج التدريبية وعلاقتها بأداء المنظمات في القطاع الصناعي أكثر من غيره من القطاعـــات الأخـــرى. دراســـة (Man & Robertson, 1996) ودراسة (Sels, 2002) ودراسة (Storey, 2002) ودراسة وآخـــرون (Sanchez, et al., 2003).

3- أما دراسة (Dawe, 2005) فقد بحثت في تغيير إستراتيجية الممارســـات التدريبيـــة بمـــا يتناسب والتطورات الراهنة في بيئة المنظمات الصناعية الاسترالية والعناصر التي تـــسهم فـــي نجاح إستراتيجية الممارسات التدريبية الحديثة.

من خلال العرض السابق لكلٍ من الدراسات العربية والأجنبية التي بحثـــت موضـــوع التدريب والممارسات المختلفة له، فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها مـــن الدراســـات الـــسابقة (عربية وأجنبية) من حيث تناولها لموضوع الممارسات التدريبية من ناحية، ومن حيث البيئـــة التي أُجريت فيها الدراسة من ناحية أخرى.

فمن ناحية تناولها لموضوع الممارسات التدريبية تناولـــت هـــذه الدراســـة موضـــوع الممارسات التدريبية بشكل شامل لكافة مراحل العملية التدريبية من تحديد للاحتياجات التدريبية وتخطيط وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية في البنوك اليمنية، إضافة إلـــى أهـــم المعوقات والمشاكل التي تعترض سير العملية التدريبية من وجهة نظر مديري التـــدريب فـــي البنوك المبحوثة، وهذا ما لم تغطية الدراسات السابقة- حسب علم الباحث-.

أما من ناحية البيئة التي أجريت فيها الدراسة فمن خلال إطلاع الباحث فإن هذه الدراسة تتميز بأنها تعتبر الأولى التي تبحث موضوع الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مدراء التدريب في تلك البنوك، كما تعتبر من الدراسات العربيـــة القليلـــة التـــي تناولـــت ممارسات العملية التدريبية بشكل شامل إلى حد ما، إضافة إلى أنها وحسب علم الباحث الأولـــى

في العالم العربي التي تربط التدريب والأداء المالي، حيث ستسهم هـذه الدراسة في سـد الثغرة التي تركتها قلة الدراسـات العربية بشكل عام وندرتها في اليمن بشكل خاص .

3-4 الخلاصة

تم في هذا الفصل عرضاً لأهم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التـي تناولـت موضوع التدريب وممارساته المختلفة والتي استفاد منها الباحث وساعدته في موضوع وأهداف الدراسة.

كما تم تقديم استنتاج لما تناولته كلاً من الدراسات العربية والأجنبية السابقة، حيث وضح الباحث أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.

أما في الفصل القادم فسوف يتم استعراض لمنهجية هذه الدراسة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4-1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى توضيح تصميم الدراسة ،طرق جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، مراحل تطوير أداة الدراسة (الأستبانة) والاختبارات الخاصة بها، إجراءات توزيع الاستبانة، الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات ،والمعايير المستخدمة في القياس ثم ينتهي بعرض لأهم المحددات والصعوبات التي واجهت الباحث خلال قيامه بالدراسة.

4-2 تصميم الدراسة

تعتمد عملية تصميم الدراسة (Research Design) على أهداف الدراسة ومشكلتها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (Descriptive) وذلك لأن هذا المنهج يعكس الممارسات والظواهر كما هي على ارض الواقع، بالإضافة إلى انه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى التحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي تعالجها الظاهرة ،كما يوفر هذا الأسلوب إمكانية لتعميم النتائج (Sekaran, 1992) (عليان، وغنيم ،2004).

4-3 وسائل جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات المطلوبة هما:

1- المصادر الثانوية:وتتمثل في :

أ- التقارير السنوية للبنوك اليمنية المبحوثة للأعوام من (2002- 2004)، حيث استخدمت بياناتها في الحصول على معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية.

ب- الكتب، المقالات، الدراسات السابقة، الأبحاث العلمية والوثائق الرسمية ذات العلاقة

بموضوع الدراسة بهدف توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع.

2- المصادر الأولية: وتتمثل في:

الاستبانة: تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من واقع البنوك المبحوثة (مديري إدارات/وحدات /أقسام التدريب بالبنوك اليمنية) والتي تشتمل على كافة جوانب وأبعاد الدراسة الأساسية.

4-4مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك اليمنية ممن لديها وحدة / إدارة للتدريب - مراكز رئيسية وفروعها- والبالغ عددها (13) مركزاً ريئسياً و(26) فرعاً، ولكونه لا يوجد إطار لمجتمع الدراسة حول عدد البنوك اليمنية الموجود لديها وحدة /إدارة للتدريب فقد زار الباحث (37) بنكاً تمثل البنوك الرئيسة وفروعها في عواصم المدن، حيث تم أستثناء بنكين متخصصين لعدم أستجابتهما.

وزعت (37) استبانة على مدراء/ رؤوساء أقسام التدريب ،أستردت منها (34) أستبانة منها (31) صالحة للتحليل مثلت عينة الدراسة.

4-5 مراحل تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)

مرت عملية تطوير الاستبانة – أداة الدراسة- بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي (ملحق رقم 1) المعتمد والمستخدم في هذه الدراسة بما تحتويه من فقرات تعكس مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها. وتتلخص المراحل في التالي :

أ- الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بمفهوم التدريب وكذلك ممارسة أنشطة العملية التدريبية والتي تشتمل على الدراسات السابقة والكتب والمقالات والأبحاث العلمية.

ب- الاطلاع على أدوات القياس التي استندت عليها عدد من الدراسات السابقة المتعلقة

بموضوع التدريب وممارساته في القطاعات المختلفة وهي:(مخامرة ،1997)، (ارحيم، 2002)، (ابوقفة، 2002)، (فطيس، 2004).

ج- إعداد الاستبانة بشكلها الأولي ،حيث تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي(غير موافق على الإطلاق، غير موافق، موافق، موافق بشدة) وذلك تجنباً لإجابات المحايدة حتى لا تؤثر على نتائج الدراسة حسب اعتقاد الباحث لقياس الأبعاد المتعلقة بمدى وجود نظام موضوعي ومتكامل لممارسة الأنشطة التدريبية بالبنوك اليمنية وكذلك الأبعاد المتعلقة بمدى ممارسة أنشطة العملية التدريبية من تخطيط، تصميم، تنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية، إضافة إلى البعد الذي يوضح أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه العملية التدريبية في البنوك المبحوثة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا تستخدم على الإطلاق، تستخدم بدرجة قليلة، تستخدم بدرجة متوسطة، تستخدم بدرجة كبيرة، تستخدم بدرجة كبيرة جداً) لقياس الأبعاد المتعلقة بمدى استخدام البرامج التدريبية لدى البنك وكذلك معرفة مدى ممارسة البنوك لبعض الأساليب التدريبية.

د. قام الباحث بعرض الاستبانه على المشرف، حيث نوقشت للتأكد من مدى شموليتها وتغطيتها لجوانب وأبعاد الدراسة.

هـ. عرض الأستبانة على تسعة من الأساتذة المختصين في كلٍ من قسم إدارة الأعمال، الإدارة العامة، والتسويق بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك، وذلك لمراجعتها والتأكد من دقتها، حيث تم إضافة وحذف عدد من الفقرات بالإضافة إلى أجراء تعديلات وإعادة صياغة وتنقيح بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً ودقة وأكثر مصداقية في قياس أبعاد الدراسة .

4-6 أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة (انظر الملحق رقم 1) التي تم تصميمها من قبل الباحث للتوصل إلى أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، وتتكون هذه الاستبانة من الأجزاء الثلاثة التالية:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية

هدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الديموغرافية فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة فاشتمل على متغيرات شخصية ووظيفية وهي : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال التخصص في الدراسة العلمية عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها .

الجزء الثاني: الخصائص التنظيمية

هدف هذا الجزء إلى جمع البيانات المتعلقة بـ:

أ- الخصائص التنظيمية للبنوك المبحوثة وتقيسها الفقرات (9-14) من الاستبانة والمتمثلة في :

- الجهة المسئولة عن التدريب في البنك.
- تاريخ تأسيس البنك وعدد العاملين به .
- تاريخ تأسيس إدارة /قسم التدريب، وعدد العاملين به.
- المؤهلات العلمية التي يحملها العاملون في إدارة /قسم التدريب من حيث لها علاقة بالتدريب أو ليس لها علاقة بالتدريب.

ب- وجود نظام موضوعي ومتكامل لممارسة الأنشطة التدريبية بتلك البنوك وتقيسها الفقرات (15-22) من الاستبانة والمتمثلة في :

- وجود خطة التدريب ومداها الزمني، ومدى وضوحها وشموليتها للمستويات الإدارية بالبنك.

- مدى وجود تكامل وتنسيق بين إدارة/قسم التدريب وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة، من تخطيط، وصف للوظائف، تقييم الأداء....الخ.

- مدى وجود عاملين مؤهلين وبأعداد كافية في إدارة/قسم التدريب للقيام بالأعباء المناطة بهم.

- مدى وجود التنسيق بين إدارة /قسم التدريب وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة.

- مدى وجود ميزانية مستقلة مخصصة للأنشطة التدريبية بالبنك، ومدى تغطيتها -إن وجدت- للنفقات التدريبية بكفاءة.

الجزء الثالث : خصائص العملية التدريبية

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف واقع ممارسة أنشطة العملية التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب والمتمثلة في:

أ- الفقرات (23-26) وتتعلق بالممارسات الخاصة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- الفقرات (27- 30) وتتعلق بتخطيط البرامج التدريبية في البنك.

ج- الفقرات (31- 34) وتتعلق بأهداف التدريب الاداري لمختلف المستويات الإدارية في البنك.

د- الفقرات (35-45) وتتناول الجوانب الخاصة بتصميم البرامج التدريبية في البنك.

هـ- الفقرات (46- 51) وتختص بتنفيذ البرامج التدريبية في البنك.

و- الفقرات (52-54) وتبحث حول أنواع التدريب المستخدمة، البرامج التدريبية، والأساليب التدريبية المتبعة لدى البنك أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

ز- الفقرات (55- 59) وتركز على متابعة وتقييم البرامج التدريبية في البنك.

الجزء الرابع : المشاكل والمعوقات

يهدف هذا الجزء إلى معرفة أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعيق العملية التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب وتقيسها الفقرات (60- 74) من الاستبانة.

4-7 الاختبارات الخاصة بأداة القياس(الإستبانة)

4-7-1 صدق الأداة (Instrument Validity):

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدمة تقيس الظاهرة التي صممت من اجل قياسها بالفعل(Sekaran,1992) .

4-7-2 صدق المحتوى (Content Validity):

يهدف اختبار صدق المحتوى إلى التأكد من مدى تغطية وانسجام فقرات الاستبانة مع ما أعدت فعلاً لقياسه ويطلق عليه أحيانا(Face Validity) والصدق الظاهري هي عملية التأكد من أن العناصر والعبارات التي تحتويها أداة القياس تبدو في ظاهرها ومن ناحية منطقية بأنها تقيس الظاهرة المراد بحثها قياساً صحيحاً (Sekaran, 1992).

وللتأكد من صدق الأداة الظاهري فقد تم عرض الاستبانة على المشرف وعدد من الأساتذة الأكاديمين المختصين.

4-8 ثبات الأداة (Instrument Reliability)

يرمي اختبار ثبات الأداة إلى التحقق من أمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة إعادة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف (Sekaran, 1992).

قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الدراسة وذلك بإحتساب معامل الثبات لها بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.78- 0.89) والأداة الكلية (0.80)، كما هو موضح في الجدول رقم (4-1) .

جدول رقم (4-1)

قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة الكلية

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
تحديد الاحتياجات التدريبية	4	0.79
تخطيط البرامج التدريبية	4	0.78
أهداف التدريب	4	0.84
تصميم البرامج التدريبية	11	0.89
تنفيذ البرامج التدريبية	6	0.81
استخدام البرامج التدريبية	5	0.88
أساليب التدريب	9	0.80
متابعة وتقويم البرامج التدريبية	5	0.85
المشاكل والمعوقات	15	0.78
الأداة الكلية		0.80

4-9 إجراءات تطبيق الأستبانة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة في قياس الأهداف التي وضعت من اجلها تم طباعتها وتوزيع (37) استبانة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات جميعها من قبل الباحث وذلك للإجابة على أية أسئلة أو ملاحظات يطرحها المبحوثين ،حيث تم استعادة (34) استبانة أي بنسبة استجابة 91.8% منها (3) أستبانات غير صالحة للتحليل.

4-10 الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل

أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد تبويبها وترميزها.

استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للاستفادة من البيانات التي تم جمعها بما يخدم أهداف الدراسة. وفيما يلي استعراض الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية (**Descriptive Statistical Techniques**):

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والخصائص التنظيمية للبنك. ومن هذه الأساليب الإحصائية المتوسطات (Averages)، والنسب المئوية (Percentages)، والتوزيع التكراري (Frequency Distribution)، والتباين (Variances).

2- اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

3- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإيجاد العلاقى بين الأداء المالي (معدل العائد على الاستثمار ROI، ومعدل العائد على حقوق الملكية ROE). وبعض المتغيرات التنظيمية (عدد الدورات التدريبية، وعمر إدارة/قسم التدريب، عدد العاملين بإدارة/قسم التدريب).

4-11 معايير القياس

تم استخدام المقياس التدريجي (1،2،3،4) على الترتيب لقياس درجة موافقة المبحوثين نحو مدى توفر نظام موضوعي ومتكامل لممارسة الأنشطة التدريبية بالبنوك اليمنية،وكذلك لقياس درجة موافقة المبحوثين نحو ممارسة أنشطة العملية التدريبية من تحديد للاحتياجات

التدريبية، وتخطيط وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم للبرامج التدريبية بحيث يمثل الرقم (1) أقل درجة موافقة، والرقم (4) يمثل أعلى درجة موافقة. الجدول (4-2).

كما تم استخدام المقياس التدريجي (1،2،3،4،5) أيضاً لقياس آراء المبحوثين عن درجة استخدام البنوك لبعض البرامج التدريبية وكذلك استخدام بعض الأساليب التدريبية التي يمارسها البنك في عملية التدريب، بحيث يمثل الرقم (5) أعلى درجة استخدام، والرقم (1) يمثل أقل درجة استخدام.

الجدول (4-2)

البيان	درجة الموافقة		
المتوسط الحسابي	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
المقياس الرباعي	2-1	3-2.01	4-3.01
المقياس الخماسي	2.33-1	3.67-2.34	5-3.68

يبين الجدول (4-2) المتوسط الحسابي المستخدم في كل من المقياس الرباعي والخماسي، فالنسبة للمقياس الرباعي الذي يتراواح مداه من 1-4 فأن قيمة المتوسط الحسابي من 1-2 يمثل درجة موافقة منخفضة، ومن 2.01-3 يمثل درجة موافقة متوسطة، ومن 3.01-4 يمثل درجة موافقة مرتفعة لافراد عينة الدراسة حول الممارسة المعينة.

وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي المستخدم للمقياس الخماسي والذي يتراوح مداه من 1-5 فأن قيمة فأن قيمة المتوسط الحسابي من 1- 2.33 يمثل درجة موافقة منخفضة، ومن 2.34-3.67 يمثل درجة موافقة متوسطة، ومن 3.68-5 يمثل درجة موافقة مرتفعة لافراد عينة الدراسة حول الممارسة المعينة.

كما استخدم معدل العائد على الاستثمار ROI ومعدل العائد على حقوق الملكيـــة ROE لقياس الأداء المالي.

4-12 محددات الدراسة

تتلخص أهم محددات الدراسة والصعوبات التي واجهت الباحث في الآتي:

1- اقتصرت الدراسة على البنوك اليمنية ممن لديها إدارة /قسم للتدريب. وبذلك كان عدد العينة قليل مما حال دون استخدام بعض الأساليب المتقدمة في التحليل الإحصائي.

2- اعتماد نتائج الدراسة بشكل مباشر على وجهات نظر أفراد العينة حول أسئلة الاستبانة.

3- ندرة الدراســات العربية التي تبحث الممارسات التدريبية فــي القطاع البنكي، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى التي بحثت هذا الموضوع في اليمن- حسب علم الباحـث- ومـن ضـمن الدراسات القليلة في الوطن العربي.

4- تناثر مجتمع الدراسة وبعد المسافة بين المحافظات اليمنية من جهة وصغر عينة الدراسة من جهة أخرى مما كلف الباحث جهـد ووقت وتكلفة خلال عملية المسح الميداني، حيث تم تـسليم الاستبانة باليد لضمان صحة ودقة المعلومة المراد جمعها.

5- صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة من قبل الجهات المبحوثة وعدم تقديم المساعدة والتسهيلات للباحث.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة النتائج

5-1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وذلك في ضوء كل من أهداف وأسئلة وفرضية الدراسة.

حيث يبدأ الباحث بعرض الخصائص الشخصية والوظيفية والتنظيمية لعينة الدراسة، ثم يتم عرض أسئلة الدراسة والإجابة عليها، ومناقشتها، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها لهذا الغرض، وأخيراً سوف يقوم الباحث باختبار فرضية الدراسة.

5-2 وصف خصائص عينة الدراسة :

قام الباحث باختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية لعينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، واشتملت المتغيرات الشخصية والوظيفية على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، التخصص، الخبرة الأجمالية، الخبرة في مجال التدريب،عدد الدورات التدريبية الداخلية، عدد الدورات الخارجية، وعلاقة المؤهل العلمي بالتدريب.

أما المتغيرات التنظيمية لعينة الدراسة فهي:الجهة المسئولة عن التدريب في البنك، تاريخ تأسيس البنك، تاريخ تأسيس قسم التدريب بالبنك، وعدد الموظفين العاملين بقسم التدريب في البنك.

أ- الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

بين الجدول (5-1) خصـــائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، حيث تشير النتائج إلى أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث شكل الذكور مـــا نـــسبته (87.1%) مـــن العينة، في حين بلغـــت نسبة الإناث (12.9%) وهي نسبة منخفضة بشكل واضح مقارنة بنسبة الذكور، وتدل هذه النتيجة على إنخفاض مشاركة الإناث في البنوك اليمنية، وقد يعزى سبب ذلك إلى العادات والتقاليد في اليمن التي تحد من انخراط المرأة اليمنية في العمـــــل، إضـــافة إلـــى تركيز التوظيف على عنصر الذكور أكثر من الإناث في المؤسسات اليمنية.

أما عن توزيع عينة الدراسة حول العمر، فيشير الجـــدول (5-1) إلـــى أن المتوســـط العمري يميل إلى الفئات صغيرة السن، حيث وجد أن (48.4%) أعمارهم (أقل من 30 ســـنة)، ونسبة (38.7%) ممن تتراوح أعمارهم (30-45سنة)، أما الذين أعمارهم (أكثر من 45 سنة) فقد بلغت نسبتهم (12.9%) فقط. حيث تدل هذه النتائج على أن مايقارب نصف عينة الدراســـة هم من ذوي الاعمار الصغيرة ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، وقد يرجع سبب ذلك إلى حداثة الصناعة المصرفية في اليمن.

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فيبين الجدول (5-1) أن معظـــم أفـــراد عينة الدراسة وبنسبة (61.3%) يحملون درجة البكالوريوس، وأن (32.3%) يحملـــون شهادة في الدراسات العليا، في حين وجد أن من يحملون الدبلوم فأقل فقد بلغت نسبتهم (6.5%).

تدل هذه النتيجة على أن المستوى العلمي الذي يتمتع به القائمون علـــى التـــدريب فـــي البنوك اليمنية عالي وهي نسبة مشجعة تعكس مؤشر إيجابي على توفر قدرات وكفاءات مؤهلة علمياً في القطاع البنكي اليمني خاصة وأن هذا القطاع يتسم بالمنافسة الـــشديدة التـــي يتطلـــب عملها مؤهلات علمية عالية تواكب متطلبات العصر.

جدول (5-1)

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (العينة = 31)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	27	87.1
	أنثى	4	12.9
العمر	أقل من 30 سنة	15	48.4
	من 30-45 سنة	12	38.7
	أكثر من 45سنة	4	12.9
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	2	6.5
	بكالوريوس	19	61.3
	دراسات عليا	10	32.2
الوظيفة	مديرإدارةالشئون المالية	2	6.5
	مديرإدارةالشئون الإدارية	19	61.3
	مدير إدارة/قسم التدريب	10	32.2
التخصص	محاسبة	18	58.1
	إدارة	2	6.5
	علوم مالية مصرفية	3	9.7
	تخصصات أخرى	8	25.7
الخبرة الاجمالية	أقل من 5 سنوات	10	32.3
	5- 10 سنوات	10	32.3
	أكثر من 10 سنوات	11	33.4
الخبرة في مجال التدريب	3سنوات فأقل	21	67.7
	4-7 سنوات	6	19.3
	أكثر من 7 سنوات	4	4
دورات تدريبية داخلية	ولا دورة	4	12.9
	1-2 دورة	12	38.7
	2-3 دورات	5	16.1
	أكثر من 4 دورات	10	32.3
دورات تدريبية خارجية	ولا دورة	22	70.9
	1- 2دورة	4	12.9
	3-4 دورات	3	9.7
	أكثر من 4 دورات	2	6.5
المؤهلات العلمية للعاملين	لها علاقة بالتدريب	15	%48.4
وعلا وعلاقتها بالتدريب	ليس لها علاقة بالتدريب	16	%51.6

وفيما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها القائم على التدريب من أفراد عينة الدراسة، فيبين الجدول (5-1) أن (61.3%) يشغلون وظيفة مدير لإدارة الشئون الادارية، وأن (32.2%) يشغلون وظيفة مدير أو رئيس لإدارة/قسم التدريب، في حين بلغت نسبة (6.5%) يشغلون وظيفة مدير الشئون المالية. ويدل ذلك على اسناد مهمة التدريب في بعض البنوك المبحوثة إلى مدراء الإدارات الأخرى، إضافة إلى مهام إداراتهم كأدارة الشئون المالية، وإدارة الشئون الإدارية.

وفيما يتعلق بمجال التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة، يبين الجدول (5-1) أيضاً أن أكثر من نصف عينة الدراسة (58.1%) لديهم تخصص في مجال المحاسبة، وأن (9.7%) لديهم تخصص في العلوم المالية والمصرفية، في حين بلغت نسبة ممن لديهم تخصص في الإدارة (6.5%) وتمثل أقل نسبة، بينما بلغت نسبة ممن لديهم تخصصات في العلوم الأخرى (25.7%).تشير هذه النتيجة إلى أن أكثر من نصف عينة الدراسة لديهم تخصصات في المحاسبة.وقد يعود ذلك إلى طبيعة العمليات المالية والمصرفية التي تركز على الجانب المحاسبي والمالي عند التوظيف، أما بالنسبة للذين يحملون تخصصات أخرى (25.7%) فقد يعزى سبب ذلك إلى وجود ضعف في توصيف الوظائف بالبنك أو أن هناك خللاً في سياسة التوظيف .

وفيما يتعلق بالخبرة الإجمالية لأفراد عينة الدراسة فقد تبين من الجدول (5-1) أن ثلث أفراد عينة الدراسة وبنسبة (33.4%) لديهم خبرة (أكثر من 10سنوات)، كما تبين ممن لديهم خبرات (أقل من خمس سنوات)، و(5-10سنوات) من أفراد عينة الدراسة بلغ ما نسبته (32.3%) لكلا الفئتين.وتدل هذه النتيجة إلى أن ما يقارب ثلثي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراواح من (أقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات) وهي خبرة لا بأس بها نسبياً على الرغم من صغر سن عينة الدراسة حيث قد تسهم هذه الخبرات في قيامهم بواجباتهم الوظيفية بصورة

أفضل وذلك من خلال الممارسات اليومية لأعمالهم، ومن خلال البرامج التدريبية التي التحقوا بها.

أما بالنسة لخبرة أفراد عينة الدراسة في مجال التدريب فيشير الجدول (5-1) إلى أن ما يقارب ثلثي عينة الدراسة وبنسبة (67.7%) لديهم خبرة (3سنوات فأقل)، ونسبة (19.4%) لديهم خبرة (4-7سنوات) في حين أن ممن لديهم خبرة في مجال التدريب (أكثر من 7سنوات) بلغت نسبتهم (4%).تشير هذه النتيجة إلى أن معظم القائمين على التدريب في البنوك اليمنية ليست لديهم الخبرة الكافية في مجال التدريب، الأمر الذي قد ينعكس على فاعلية العملية التدريبية في تلك البنوك. وقد يرجع ذلك إلى حداثة إنشاء أقسام التدريب بتلك البنوك من جهة، وكذلك حداثة إنشاء البنوك اليمنية التي أنشئت غالبيتها بعد تحقيق الوحدة اليمنية المباركة في عام 1990م من جهة أخرى.وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليها دراسة (أبوقفة ،2002).

وفيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية التي تلقاها القائمين على التدريب في البنوك اليمنية يبين الجدول (5-1) أن أكثر من ثلث عينة الدراسة (38.7%) تلقوا (دورة- دورتان) داخلية وأن (32.3%) تلقوا(اكثر من 4 دورات) داخلية، في حين أن (16.1%) من أفراد عينة الدراسة قد تلقوا (3- 4دورات) تدريبية داخلية، بينما بلغت نسبة ممن لم يلتحقوا بأية دورة داخلية (12.9%). وتدل هذه النتيجة على أهتمام البنوك اليمنية بمشاركة موظفيها في البرامج والدورات التدريبية الداخلية، مما يتيح للموظفين الألتحاق بها وأكتسابهم المهارات والقدرات اللأزمة لتحسين أدائهم.

اما بالنسبة للدورات الخارجية فيبين الجدول (5-1) أن معظم أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا أية دورات تدريبية خارجية وبنسبة (70.9%)، أما الذين تلقوا (دورة- دورتان) فكانت نسبتهم (12.9%)، و(9.7%) للذين تلقوا (3-4) دورات، في حين أن الذين تلقوا أكثر من

4 دورات تدريبية خارجية بلغت نسبتهم (6.5%).

وتدل هذه النتيجة على عدم إعطاء الأهمية لمشاركة القائمين على عملية التدريب في البنوك اليمنية في الدورات والبرامج التدريبية الخارجية، مما سينعكس على كفاءة القائمين على التدريب خاصة وأن الباحث قد لاحظ أن هناك ارتفاعاً لنسبة عدم تلقي أفراد عينة الدراسة للدورات التدريبية الخارجية رغم أهميتها في كسب المتدربين الخبرات والمهارات التدريبية التي تمكنهم من أداء مهامهم التدريبية بصورة فعالة. وقد يرجع ذلك إلى عدم الادراك لأهمية التدريب من جهة، وزيادة تكاليف المشاركة في الدورات الخارجية من جهة أخرى.

وفيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية وعلاقتها بالتدريب فيبين الجدول (5-1) أن أكثر من نصف العينة بقليل وبنسبة(51.6%) مؤهلاتهم العلمية ليس لها علاقة بالتدريب، في حين بلغت نسبة الذين مؤهلاتهم العلمية لها علاقة بالتدريب (48.4%).

وتدل هذه النتيجة إلى ارتفاع نسبة الذين مؤهلاتهم العلمية ليس لها علاقة بالتدريب وهذا مؤشر سلبي قد يؤثر على نشاط التدريب في البنك، حيث قد يعزى سبب ذلك إلى وجود خلل في سياسة التوظيف والتعيين في تلك البنوك.

ب- الخصائص التنظيمية للبنوك عينة الدراسة :

يوضح الجدول (5-2) الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة وبنسبة (71%) كانت الجهة المسئولة عن التدريب عبارة عن قسم يتبع إحدى إدارات البنك، و(22.6%) إدارة مستقلة، في حين كانت الجهة المسئولة عن التدريب عبارة عن لجنة متخصصة بالتدريب بنسبة بلغت (6.4%).

تدل هذه النتيجة على أن نشاط التدريب لا يحظى باستقلالية كاملة ضمن الهيكل التنظيمي في البنوك المبحوثة ،وتبعيته للإدارات الأخرى، مما قد يؤثر على سير العملية

التدريبية. وقد يعزى سبب ذلك إلى عدم الإدراك الكامل لأهمية التدريب وكذلك تأخر البنوك في إنشاء وحدات أو أقسام للتدريب والذي قد يعزى إلى نقص الكفاءات التدريبية لديها، مما جعلها تضم هذا القسم إلى الإدارات الأخرى بالبنك كإدارة الشئون الإدارية أو ما يسمى إدارة شئون الأفراد في بعض البنوك في بداية اهتمامها بنشاط التدريب، إلا أن هناك توجهاً لاستقلالية نشاط التدريب في بعض البنوك ولكن بنسبة لم تتجاوز (22.6%) من عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (مخامرة،1993) و(فايز،1991).

وفيما يتعلق بتاريخ تأسيس البنوك المبحوثة يلاحظ من الجدول (2-5) أن ما نسبته (22.6%) من البنوك المبحوثة قد تاسست في الفترة (1970-1980)، وهي الفترة التي بدأ فيها فيها تأسيس القطاع المصرفي اليمني في شطري اليمن قبل الوحدة الذي يشمل على البنوك الحكومية والمتخصصة الداعمة لعملية التنمية آنذاك. وأن (6.4%) تأسست خلال الفترة (1981-1990) وهي تمثل أقل نسبة .

بينما وجد أن أكثر من نصف البنوك المبحوثة وبنسبة (58.1%) قد تأسست في الفترة (1991-2000)، وهي الفترة التي شرعت فيها العديد من القوانين المشجعة للاستثمار في مختلف القطاعات في اليمن، ومن ضمنها القطاع المصرفي الذي شهد إقبالاً إستثمارياً كبيراً بعد تحقيق الوحدة اليمنية، أما البنوك التي تأسست خلال الفترة (بعدعام2000م) فقد بلغت نسبتها (12.9%).

جدول (5-2)

الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة(العينة = 31)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة (%)
الجهة المسؤولية عن التدريب	إدارة مستقلة	7	22.6
	قسم يتبع إحدى إدارات البنك	22	71.0
	لجنة متخصصة بالتدريب	2	6.4
تاريخ تأسيس البنك	1970- 1980	7	22.6
	1981-1990	2	6.4
	1991 - 2000	18	58.1
	بعد عام 2000	4	12.9
عدد الموظفين بالبنك	أقل من 100موظف	13	41.9
	من 100- 300 موظف	10	32.3
	أكثر من 300 موظف	8	25.8
تأسيس قسم التدريب في البنك	1970- 1980	1	3.2
	1981-1990	2	6.5
	1991 - 2000	13	41.9
	بعد عام 2000	15	48.4
عدد الموظفين بقسم /إدارة التدريب	أقل من 3 موظفين	22	71.0
	من3-5 موظفين	6	19.4
	أكثر من 5 موظفين	3	9.6

أما بالنسبة لعدد الموظفين ، فتبين النتائج الواردة في الجدول (5-2) أن (41.9%) من البنوك المبحوثة لديها (أقل من 100 موظف)، وأن (32.3%) بها من (100-300) موظف، في حين بلغت نسبة ممن لديها (أكثر من 300) موظفاً (25.8%).

تدل هذه النتيجة على أن معظم البنوك اليمنية لديها موظفين ما بين (100-300) وهي أعداد لابأس بها خاصة وأن معظم تلك البنوك حديثة النشأة سواء في المراكز الرئيسية أو الفروع.

ويستدل الباحث من النتائج الواردة في الجدول (5-2) إلى أن الفترة (بعد عـــام 2000) قد تأسست بها أكثر إدارات/ أقسام التدريب بالبنوك، حيث بلغت نسبتها (48.4%) من البنـــوك المبحوثة ، ونسبة (41.9%) في الفترة (1991-2000)، وقد يرجع سبب ذلك إلى زيادة عـــدد البنوك اليمنية الخاصة والعامة بعد تحقيق الوحدة اليمنية في عام 1990وأهتمـــام تلـــك البنـــوك بنشاط التدريب إدراكاً بأهميته في تحسين قدرات ومهارات وأداء الموظفين في هذا القطاع فـــي ظل المنافسة في سوق العمل المصرفي. في حين كانت أقل النـــسب فـــي الفتـــرات (1970-1980)، (1981- 1990) وبنسبة (3.2%، 6.5%) على التوالي.

وفيما يتعلق بعدد الموظفين العاملين في قسم /إدارة التدريب، فيبين الجـــدول (5-2) أن معظم البنوك اليمنية وبنسبة (71%) يوجد بقسم /إدارة التدريب (أقل من 3 موظفين) ، وتـــدل هذه النتيجة على عدم إعطاء نشاط التدريب الاهتمام الكافي وتزويد وحداته أو أقسامه بالأعـــداد الكافية من الوظفين. حيث قد يرجع سبب ذلك إلى حداثة قـــسم /إدارة التـــدريب فـــي البنـــوك المبحوثة، وتبعيتها للإدارات الأخرى في معظم البنوك. بينما بلغ ما نسبته (19.4%) يوجد من (3-5) موظفين بقسم / إدارة التدريب، وبلغت نسبة (9.6%) من تلك البنوك يوجد فـــي قـــسم /إدارة التدريب (أكثر من 5 موظفين).

3-5 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة:

السؤال الأول :

ما مدى توفر نظام موضوعي ومتكامل لممارسة الأنشطة التدريبية في البنوك اليمنية من وجهة نظر مديري التدريب ؟

تمت الإجابة على هذا السؤل من خلال توفر خطة التدريب ومداها، وضوح وشمولية خطة التدريب، وجود ميزانية مستقلة وكافية للتدريب، مدى كفاءة العاملين بقسم/ إدارة التدريب، ومدى التكامل والتنسيق بين إدارة التدريب وأنشطة الموارد البشرية الأخرى.

أ- توفر خطة التدريب ومداها الزمني:

يبين الجدول (5-3) أن (83.9%) من أفراد عينة الدراسة تؤكد وجود خطة تدريبية رسمية ومكتوبة، في حين وجد أن (16.1%) أكدوا عدم وجود خطة تدريبية رسمية ومكتوبة في بنوكهم، وقد كان المدى الزمني لخطط التدريب حسب النتائج الواردة في الجدول (5-3) تشير إلى أن (80.7%) من عينة الدراسة ممن لديها خطط تدريبية يتراوح مداها الزمني من (سنة -أقل من سنتين)، وأن (15.4%) لديها خطط مداها الزمني (أقل من سنة)، في حين بلغت أقل نسبة (3.9%) للخطط التي مداها (3سنوات فأكثر).

تدل هذه النتائج أن معظم البنوك اليمنية لديها خطط تدريبية رسمية ومكتوبة، مما يعكس مؤشر إيجابي على الأهتمام بالتدريب والتخطيط له، إلا أن المدى الزمني لتلك الخطط قد اتسم بالقصر، لم تتعداها إلى الخطط المتوسطة المدى .

جدول (5- 3)

توفر خطة تدريبية ومداها الزمني (العينة = 31)

المتـــــــــــــــغير		التكرار	النسبة(%)
بالنسبة لخطة التدريب	توجد لدى البنك خطة تدريب رسمية ومكتوبة	26	%83.9
	لاتوجد لدى البنك خطة تدريب رسمية ومكتوبة	5	%16.1
في حالة وجود خطة تدريب فإن المدى الزمني لها	اقل من سنة	4	%15.4
	سنة - اقل من سنتين	21	%80.7
	سنتين - اقل من 3 سنوات	0	%0
	3سنوات فأكثر	1	%3.9

ب- وضوح وشمولية خطة التدريب:

يبين الجدول (5-4) درجة موافقة أفـراد عينة الدراسة حـول مدى وضوح وشـمولية الخطة التدريبية لكافة المستويات الإدارية في البنك. فقد أكد(80.6%) موافقتهم علـى وضـوح وشمولية الخطة التدريبية لكافة المستويات الإدارية في البنك وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعطي مؤشراً جيداً عن شمولية الخطة والتي ستساعد في تلبية الإحتياجات التدريبية لكـل المـستويات الإدارية في البنك والتخطيط لها بشكل سليم. في حين أكد (19.4%) عدم موافقتهم على وضوح وشمولية الخطط التدريبية لكافة المستويات الإدارية ببنوكهم.

وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.3) كما يبينه الجدول (5-4) ليعكـس درجة عالية من موافقة أفراد عينة الدراسة حول مدى وضوح وشمولية الخطط التدريبية لكافة المســتويات الإدارية في بنوكهم.

جدول (5-4)

وجود خطة تدريبية واضحة وشاملة (العينة=31)

الفقــــــــرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
	موافق		غير موافق			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
توجد لدى البنك خطة تدريبية واضحة وشاملة لكافة المستويات الإدارية .	25	80.6	6	19.4	3.03	0.75

* الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

ج- وجود ميزانية مستقلة وكافية للتدريب:

يظهر الجدول (5-5) نتائج الدراسة المتعلقة بمدى وجود ميزانيــة خاصــة ومــستقلة لممارسة الأنشطة التدريبية في البنوك اليمنية، فقد أكد معظم أفــراد عينــة الدراســة وبنــسبة (93.5%) وجود ميزانية خاصة ومستقلة لممارسة الأنشطة التدريبية ببنوكهم، في حــين أكــد (6.5%) عدم وجود ميزانية خاصة ومستقلة لممارسة الأنشطة التدريبية في بنوكهم .

أما بالنسبة لكفاية ميزانية التدريب للقيام بالأنشطة التدريبية المخطط لها فيشير الجــدول (5-5) إلى أن (96.5%) من أفراد عينة الدراسة قد أكدوا أن ميزانية التدريب كافيــة للقيــام بالأنشطة التدريبية المخطط لها، في حين أشار (3.5%) عدم كفاية ميزانيــة التــدريب للقيــام بالأنشطة التدريبية المخطط لها في بنوكهم.

وتدل هذه النتائج على أن معــظم البنوك اليمنية توجد بها ميزانية كافية وخاصة ومستقلة للقــيام بالأنشطة التدريبية المخطط لها، وقــد يرجع ذلك إلى إدراك إدارة البنك بأهمية التدريب بشكل عام وفي القطاع المصرفي بشكل خاص، لما يتسم به هذا القطاع من أهميــة وحــساسية عملياته وشدة المنافسة في البيئة المحيطة التي تتطلب كفاءات مؤهلة ومدربة، وتأتي هذه النتيجة

متفقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كلاً من (Hughes & Mussnug,1997) ودراسة (Kunneman &et al.2000) .

جدول (5- 5)

وجود ميزانية مستقلة للتدريب ومدى كفايتها (العينة = 31)

المتـــغــــير		التكرار	النسبة (%)
بالنسبة لميزانية التدريب	توجد لدى البنك ميزانية خاصة ومستقلة لممارسة الأنشطة التدريبية	29	%93.5
	لا توجد لدى البنك ميزانية خاصة ومستقلة لممارسة الأنشطة التدريبية	2	%6.5
مدى كفاية موازنة التدريب للقيام بالأنشطة التدريبية	الميزانية كافية للقيام بالأنشطة التدريبية المخطط لها	28	%96.5
	الميزانية غير كافية للقيام بالأنشطة التدريبية المخطط لها	1	%3.5

د- مدى كفاءة العاملين بقسم /إدارة التدريب :

يشير الجدول (5-6) إلى نتائج الدراسة المتعلقة بمدى وجود عاملين مؤهلين وبالعـــدد الكافي في قسم /إدارة التدريب بالبنوك اليمنية للقيام بالأعمال المنوطة بهم، فقد أكد أكثـــر مـــن نصف عينة الدراسة (54.8%) موافقتهم وبدرجة متوسطة على أن العاملين فـــي إدارة / قـــسم التدريب بالبنك مؤهلون للقيام بالأعمال المنوطة بهم، في حين أكد(45.2%) بأن العاملين غيـــر مؤهلين وهي نسبة لا بأس بها تمثل أقل من نصف عينة الدراسة بقليل، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن مؤهلات هؤلاء العاملين ليس لها علاقة بالتدريب، إضـــافة إلى نقـــص الخبرات العملية لهم، وهو ما تؤكده النتائج السابقة عن مؤهلات وخبرات القائمين على التدريب في البنوك ،مما قـــد يؤثر بالسلب على أنشطة العملية التدريبية في البنوك المبحوثة.

كما يبين الجدول (5-6) أن أكثر من نصف عينة الدراسة (51.6%) قد أكدوا وبدرجة

متوسطة وبمتوسط حسابي (2.54) عدم موافقتهم على أن عدد العاملين في قسم /إدارة التدريب كافٍ للقيام بالأعباء المنوطة بهم، وهو ما يتفق والنتيجة السابقة المتعلقة بعدد العاملين في إدارة/ قسم التدريب. وقد يعزى سبب ذلك إلى حداثة إدارات التدريب في بعض البنوك، وتبعية أقسام التدريب للإدارات الأخرى في معظم البنوك، مما قد يضعف فعالية نشاط التدريب في البنوك، في حين أكد (48.4%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة متوسطة أن العاملين في قسم/إدارة التدريب كافٍ للقيام بالأعباء المنوطة بهم .

جدول (5-6)

مدى توفر عاملين مؤهلين في إدارة / قسم التدريب بالبنك للقيام بالأعمال المنوطة بهم

(العينة = 31)

الفقـــــــــرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
	موافق		غير موافق			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
العاملون في إدارة / قسم التدريب مؤهلون للقيام بالأعمال المنوطة بهم .	17	54.8	14	45.2	2.80	0.90
عدد الموظفين في إدارة / قسم التدريب كاف للقيام بالأعباء المنوطة بهم .	15	48.4	16	51.6	2.54	0.88
المعدل/النتيجة الكلية	32	51.6	30	48.4	2.67	0.19

*الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

هـ - مدى التكامل والتنسيق بين إدارة/قسم التدريب وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى:

بالنظر إلى الجدول (5-7) حول مدى التكامل والتنسيق بين إدارة/قسم التدريب وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى تبين أن (80.6%) أكدوا وجود تكامل وتنسيق بين إدارة/ قسم التدريب وأنشطة الموارد البشرية الأخرى، وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3)، في حين أكد (19.4%) عدم وجود هذا التكامل والتنسيق في بنوكهم .

تدل هذه النتيجة على توجه البنوك اليمنية نحو الاهتمام بالتنسيق والتكامل بين إدارة/قسم

التدريب وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من تخطيط، ووصف للوظائف، وتقييم للأداء وغيرها والتي يعتمد عليه النشاط التدريبي بشكل كبير مما سينعكس بشكل إيجابي على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية والتخطيط لها ومن ثم قيامها بتصميم وعقد البرامج والدورات التدريبية التي تلبي تلك الاحتياجات .

جدول (5-7)

مدى التكامل والتنسيق بين أنشطة التدريب وأنشطة إدارة الموارد البشرية لدى البنك

(العينة = 31)

الفقرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
	موافق		غير موافق			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هناك تكامل وتنسيق بين إدارة / قسم التدريب وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من تخطيط، وصف للوظائف، تقييم الأداء ... الخ .	25	80.6	6	19.4	3.00	0.81

*الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

السؤال الثاني :

كيف تُمارس أنشطة العملية التدريبية في البنوك اليمنية؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة آراء القائمين على التدريب في البنوك اليمنية حول الممارسات المتبعة من حيث سير العملية التدريبية في بنوكهم.

وتتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة سيتم الإجابة عليها وهي على النحو التالي:

أ- كيف يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في البنوك اليمنية؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة آراء القائمين على التدريب في البنوك اليمنية حول كيفية تحديد الاحتياجات كخطوة أولى ومهمة في العملية التدريبية.

وفيما يلي عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها فيما يتعلق بهذا السؤال .

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (5-8) إلى أن (87.1%) من أفراد عينة الدراسة قد وافقوا وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.13) على أن خطة تحديد الاحتياجات التدريبية تنبثق من الخطة العامة للبنك، كما وافق (90.3%) وبدرجة مرتفعة على أنه يتم الاعتماد على وصف الوظائف عند تحديد الاحتياجات التدريبية في بنوكهم وبمتوسط حسابي بلغ (3.03)، في حين وافق (83.9%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة على أنه يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية، مما سينعكس على تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها.

أما فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الإدارية في البنك وبشكل مستمر ومنتظم فقد وافق (8.06%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02).

وبالنظر إلى هذه النتائج والمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.06) يمكن القول إن القائمين على التدريب في البنوك اليمنية يولون اهتماماً كبيراً بمرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية بكافة مجالاتها، والحرص على انبثاقها من الخطة العامة للبنك، وشموليتها لكافة المستويات الإدارية معتمدة على أسس موضوعية مثل وصف الوظائف، ونتائج تقييم الأداء، الأمر الذي يدل على إدراك أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية كخطوة أولى وجوهرية في العملية التدريبية.

جدول (5-8)

الممارسات المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية (العينة =31)

الفقرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
	موافق		غير موافق			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
تنبثق خطة تحديد الاحتياجات التدريبية من الخطة الإستراتيجية العامة للبنك .	27	87.1	4	12.9	3.13	0.71
يتم الاعتماد على وصف الوظائف عند تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا البنك	28	90.3	3	9.7	3.03	0.60
يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا البنك	26	83.9	5	16.1	3.04	0.71
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الإدارية في البنك بشكل مستمر ومنتظم .	25	80.6	6	19.4	3.02	0.83
المعدل/النتيجة الكلية	106	85.5	18	14.5	3.06	0.08

*الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

ب- كيف يتم التخطيط للبرامج التدريبية في البنوك اليمنية؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة آراء القائمين على التدريب في البنوك اليمنية حول الممارسات المتبعة في تخطيط البرامج التدريبية والتي تعتبر من أهم المراحل في العملية التدريبية، تتوقف عليها بقية المراحل الأخرى من تصميم، وتنفيذ، ومتابعة وتقييم للبرامج التدريبية.

وللإجابة على هذا السؤال فإن النتائج الواردة في الجدول (5-9) تبين أن (87.1%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون وبدرجة موافقة متوسطة أن الخطة التدريبية تتضمن كافة الإحتياجات التدريبية وبنفس النسبة أيضاً (87.1%) يؤكدون موافقتهم على أن البنك يقوم

بالتخطيط المستمر لبرامج التدريب لكافة المستويات التدريبية، الأمر الذي يعكس الأهتمام بوظيفة التخطيط وشموليته لكافة المستويات التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً مما سيساعد على سلامة التخطيط وشموليته.

جدول (5-9)

الممارسات المتبعة في تخطيط للبرامج التدريبية (العينة= 31)

الفقـــــــــــرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
	موافق		غير موافق			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
تتضمن الخطة التدريبية كافة الاحتياجات التدريبية	27	87.1	4	12.9	2.97	0.70
يقوم البنك بالتخطيط المستمر لبرامج التدريب لكافة المستويات الإدارية .	27	87.1	4	12.9	3.20	0.71
تستند عملية تخطيط البرامج التدريبية على أهداف واضحة ومحددة يراد الوصول إليها .	24	77.4	7	22.6	2.93	0.72
تتميز خطط البرامج التدريبية بالمرونة والتكيف مع الظروف والتغيرات التي تواجه البنك .	26	83.9	5	16.1	3.03	0.60
المعدل /النتيجة الكلية	104	83.9	20	16.1	3.03	0.12

*الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

كما وافق (77.4%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة على أن عملية تخطيط البرامج التدريبية في البنوك اليمنية تستند على أهداف واضحة ومحددة يراد الوصول إليها، وهذه سمة جيدة يتسم بها التخطيط السليم مما يعكس حرص القائمين على التدريب من التخطيط وفقاً لأهداف البنك ومحددة وواضحة يسعى إلى تحقيقها، في حين وافق (83.9%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة على تميز خطط البرامج التدريبية في البنوك اليمنية بالمرونة والتكيف

مع الظروف والمتغيرات التي تواجه البنك ،وتعكس هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً عن أهتمام القائمين على التدريب ولعملية التخطيط على وجه الخصوص بأخذهم بعين الاعتبار الظروف المحيطة ببيئة العمل المصرفي المتغيرة والحساسة التي تتطلب وجود مثل هذه الخطط للتكيف معها ومواجهة تحدياتها.

وبناء على قيمة المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.03) كما يبينه الجدول (5-9)، فإن أفراد عينة الدراسة يجدون أن ممارستهم المتبعة لعملية تخطيط البرامج التدريبية في بنوكهم تتم بدرجة مرتفعة، الأمر الذي قد يسهل من إتمام وانسياب بقية مراحل العملية التدريبية بصورة ميسرة تسهم في رفع كفاءة النشاط التدريبي لتحقيق أهدافه المخطط لها .

أما بالنسبة **لأهداف التدريب في البنوك اليمنية** فإن الجدول (5-10) يشير إلى أن هدف زيادة المعرفة والمعلومات تتركز في كل من مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى بنسبة (90.3%) ،(74.1%) على التوالي بينما لم يحظ مستوى الإدارة الدنيا وبقية العاملين إلا بنسبة (51.6%).

وتدل هذه النتيجة على زيادة الأهتمام بتزويد الموظفين في مستوى الإدارة العليا والوسطى بقدر عالٍ من المعلومات والمعارف أثناء تدريبهم، وقد يرجع سبب ذلك إلى تناسب هذا الهدف مع مستوى هاتين الإدارتين وحاجتهم التدريبية للمعارف والمعلومات كونهم في مراكز قرار تحتاج إلى مزيدٍ من المعارف والمعلومات والمفاهيم أكثر من بقية المستويات الأخرى وحاجتها للمهارات الفنية مثلاً، ومن المعروف أن المستويات الإدارية الدنيا بحاجة إلى قدر أكبر من المهارات الفنية أقل من المهارات الفكرية، إلا أن ذلك لا يعني التقليل من شأن هذا الهدف بالنسبة للإدارة الدنيا وبقية العاملين الذين بحاجة إلى معلومات ومعارف ينبغي أن يحصلوا عليها من التدريب حسب أحتياجاتهم ومتطلبات وظائفهم .

جدول (5-10)

أهداف التدريب في البنك (العينة= 31)

المستوى / يهدف التدريب في البنك إلى	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الدنيا		بقية العاملين	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
زيادة المعرفة والمعلومات	90.3	9.7	74.1	25.9	51.6	48.4	51.6	48.4
إكساب مهارات وخبرات	58	42	80.6	19.4	93.5	6.5	93.5	6.5
تغيير اتجاهات وسلوكيات	16.1	83.9	58	42	90.3	9.7	93.5	6.5
تحسين الأداء	48.4	51.6	93.5	6.5	96.7	3.3	100	0

وفيما يتعلق بهدف إكساب المهارات والخبرات وجد أنها تتركز في مستوى الإدارة الدنيا وبقية العاملين وبنسبة (93.5%) لكلا المستويين كما يبينها الجدول (5-10) تليها الإدارة الوسطى بنسبة (58%)، في حين كانت أقل نسبة لمستوى الإدارة العليا (16.1%).

أما عن هدف تغيير الإتجاهات والسلوكيات يبين الجدول (5-10) أنه يتركز وبدرجة مرتفعة في مستوى الإدارة الدنيا وبقية العاملين وبنسبة (90.3%، 93.5%) على التوالي وبنسب أقل في مستوى الإدارة العليا والوسطى (16.1% ،58%)على التوالي .

تدل هذه النتيجة على أستهداف البرامج التدريبية تغيير إتجاهات وسلوكيات العاملين في الإدارة الدنيا أكثر من غيرهم في المستويات الأخرى، وقد يرجع ذلك لكثرة أعدادهم خاصة الموظفين الجدد، الأمر الذي يتطلب تكييفهم مع بيئة العمل وطبيعته، وتوجيههم، وتغيير سلوكياتهم، واتجاهاتهم بما يخدم أهداف الوظيفة والبنك بشكل عام .

كما يتركز هدف تحسين الأداء بدرجة كبيرة في مستوى بقية العاملين والإدارة الدنيا والإدارة الوسطى وبنسبة (100%، 96.7%، 93.5%) على التوالي أكثر من تركيزه على

مستوى الإدارة العليا التي بلغت نسبتها (48.4%) .

وتدل هذه النتيجة على تركيز هدف تحسين الأداء على مستويات الإدارة الوسطى والدنيا وبقية العاملين كما يبنهما الجدول (5-10)، وقد يرجع سبب ذلك إلى تركز العمليات المصرفية التنفيذية المرتبطة بالأداء على عاتق تلك المستويات .

وبشكل عام فإن أهداف التدريب الإداري في البنوك اليمنية كما يبنها الجدول (5-10) شاملة لكافة المستويات الإدارية، ولكنها بنسب مختلفة وفقاً لمتطلبات كل مستوى، وتعكس هذه النتائج مؤشراً جيداً على فعالية وشمولية أهداف التدريب بالبنوك اليمنية.

ج – كيف يتم تصميم البرامج التدريبية في البنوك اليمنية ؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة آراء القائمين على التدريب في البنوك اليمنية حول ممارساتهم المتبعة من حيث تصميم البرامج التدريبية.

وللإجابة على هذا السؤال سوف يتم عرض وتحليل البيانات الواردة في الجدول (5-11). تشير النتائج الواردة في الجدول (5-11) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبدرجة مرتفعة وبنسبة (96.8%) على أنه يتم التركيز على أهداف واضحة ومحددة عند تصميم البرامج التدريبية، مما يدل على دقة عملية تصميم البرامج وتركيزها على أهداف واضحة ومحددة لأضفاء الفائدة الكافية للمتدربين، وبالتالي انعكاسها على أدائهم وأداء البنك بشكل عام.

جدول (5-11)

الممارسات المتبعة في البنك من حيث تصميم البرامج التدريبية(العينة= 31)

الفقــــــــــــرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
	موافق		غير موافق			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
عند تصميم البرامج التدريبية في البنك يتم التركيز على أهداف واضحة ومحددة.	30	96.8	1	3.2	3.09	0.39
يؤخذ بعين الاعتبار تحديد الوقت المناسب لعقد البرامج التدريبية .	25	80.6	6	19.4	3.11	0.70
يتم اختيار المدربين والمشرفين القادرين على تنفيذ خطط وبرامج التدريب.	24	77.4	7	22.6	3.12	0.76
يتم اختيار المدربين ذوي الخبرة العملية الكافية للقيام بمهامهم التدريبية.	23	74.2	8	25.8	3.08	0.87
يتم اختيار المدربين ذوي المؤهلات العلمية الكافية للقيام بمهامهم التدريبية.	20	64.5	11	35.5	2.80	0.87
ينفذ البنك سياسة واضحة في اختيار المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية .	24	77.4	7	22.6	2.90	0.78
يتم اختيار المتدربين في البنك بناء على تحديد مسبق لاحتياجات البنك التدريبية .	25	80.6	6	19.4	3.00	0.89
يتم تزويد المدربين بمعلومات عامة (المستوى العلمي، الخبرة، مكان العمل وغيرها) عن المشتركين لتصميم برنامج تدريبي مناسب.	23	74.2	8	25.8	2.77	0.71
يتم إعداد المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات الإدارية في البنك من قبل إدارتكم / قسمكم.	23	74.2	8	25.8	2.81	0.74
يتم إعداد المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات الإدارية في البنك من قبل جهات تدريبية خارجية.	17	54.8	14	45.2	2.55	0.72
يتم تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي قبل تنفيذه بفترة زمنية كافية لكي يتم تجهيز المكان بالأجهزة والوسائل اللازمة.	28	90.3	3	9.7	3.10	0.53
المعدل/النتيجة الكلية	265	76.8	79	23.2	2.94	0.19

*الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

كما تشير النتائج الواردة في الجدول (5-11)، أنه يؤخذ بعين الاعتبار تحديد الوقت المناسب لعقد البرامج التدريبية، حيث وافق على ذلك أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة وبنسبة (80.6%) الأمر الذي يُمكن المتدربين من المشاركة في البرامج التدريبية بما لا يتعارض ووقت عملهم، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ماتوصلت إليها دراسة (Hughes &Mussnug ,1997).

وفيما يتعلق باختيار المدربين والمشرفين القادرين على تنفيذ البرامج التدريبية، واختيار المدربين ذوي الخبرة العملية الكافية للقيام بمهامهم التدريبية، فيبين الجدول (5-11) أن معظم أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على ذلك بدرجة مرتفعة وبنسبة (77.4%، 74.2%) على التوالي في حين أكد (64.5%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة على أنه يتم اختيار مدربين ذوي مؤهلات علمية كافية للقيام بمهامهم التدريبية.

تدل هذه النتائج على أنه يتم التركيز على جانب الخبرة أكثر من المؤهل العلمي عند اختيار المدربين، وقد يرجع ذلك إلى إدراك القائمين على التدريب في البنوك لأهمية الخبرة العملية وجدواها في تنفيذ البرامج التدريبية، مما يسهم ذلك في تحسين مخرجات البرنامج التدريبي المتوقعة.

كما يبين الجدول (5-11) أن (77.4%) من أفراد عينة الدراسة قد وافقوا وبدرجة متوسطة على أن البنك يتبع سياسة واضحة في اختيار المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية، وذلك بناء على تحديد مسبق لإحتياجات البنك التدريبية وبدرجة موافقة متوسطة وبنسبة (80.6%)، وتدل هذه النتيجة على وجود معايير واضحة لعملية الترشيح واختيار المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية، وبناء على احتياجات البنك .إلا أن ذلك يعتمد على مدى الالتزام بهذه المعايير من قبل الإدارات المعنية وعدم تدخل العوامل الشخصية والاجتماعية عند اختيار الأفراد الملتحقين بالدورات والبرامج التدريبية.

تشير النتائج المبينة في الجدول (5-11) إلى أن (74.2%) من أفراد عينـــة الدراســـة قـــد وافقوا وبدرجة متوسطة على أن يتم تزويد المدربين بمعلومات عامـــة عـــن المـــشتركين لتصميم برنامج تدريبي مناسب، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف المـــستويات العلميـــة والوظيفيـــة للمشتركين في البرامج التدريبية ،مكان عملهم وغيرها من العوامل الأخرى، كي يتمكن المدرب من صياغة المادة التدريبية ووضعها بالطريقة التي تتناسب ومـــستويات المتـــدربين العلميـــة، وخبراتهم العملية، ومكان عملهم، حتى تحقق الفاعلية المطلوبة من البرنامج التدريبي وتحقيـــق أهدافه لكافة المشتركين.

وفيما يتعلق بإعداد المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات الإدارية في البنك من قبل قسم /إدارة التدريب، فقد وافق (74.2%) من أفراد عينة الدراسة علـــى ذلـــك وبدرجة متوسطة.

بينما وافق أكثر من نصف عينة الدراسة (54.8%) وبدرجة متوسطة على أنه يتم إعداد المواد العلمية التطبيقية لتدريب مختلف المستويات الإدارية في البنك من قبل جهـــات تدريبيـــة خارجية، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود بعض الكفاءات القادرة على إعداد هذه المواد التدريبية في بعض البنوك، أو أن هذه البرامج تعقد فـــي مؤسسات أو معاهد تدريبية خارج البنك- مثـــل معهد الدراسات المصرفية في اليمن- تضع المواد التدريبية لعدد كبير من المشتركين ولعدد من البنوك.

وتشير النتائج الواردة في الجدول (5-11) إلى أن معظم أفراد عينة الدراســـة وافقـــوا وبدرجة مرتفعة على أنه يتم تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي قبل تنفيذه بفترة زمنيـــة كافية، لكي يتم تجهيز المكان بالأجهزة والوسائل اللازمة .

تدل هذه النتيجة على مدى الاهتمام والحرص الكبير على ضمان تنفيذ البرنامج التدريبي

بصورة سليمة في مكان ملائم ومجهز بكافة الوسائل اللازمة لتحقق الفائدة المرجوة من البرنامج لكافة المشتركين، إضافة إلى تقدير الجهود المبذولة في عملية التخطيط وتبريراً للنفقات التي خصصت للنشاط التدريبي.

وبشكل عام وبالنظر إلى الجدول (5-11) وبناء على المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.94) يمكننا القول بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية تصميم البرامج التدريبية تتم في بنوكهم بدرجة متوسطة.

د- كيف يتم تنفيذ البرامج التدريبية في البنوك اليمنية ؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة آراء القائمين على التدريب في البنوك اليمنية حول الممارسة المتبعة من حيث تنفيذ البرامج التدريبية.

تشير النتائج الواردة في الجدول (5-12) إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة (93.5%) قد وافقوا وبدرجة مرتفعة على أنه يتم إخطار المدربين بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية قبل تنفيذها بفترة كافية.

تدل هذه النتيجة على اهتمام القائمين على التدريب في البنوك اليمنية بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية والاستعداد لها بفترة كافية ليمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة لأمور قد تحدث قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، كاعتذار أحد المدربين أو أية ظروف تحول دون حضوره في الموعد المحدد، تفادياً لأي إرباك قد يصيب عملية التنفيذ.

أما بالنسبة لسماح المدة الزمنية للبرامج التدريبية لعرض كافة المواضيع التدريبية بالشكل المناسب فيبين الجدول (5-12) أن (80.6%) من أفراد عينة الدراسة قد وافقوا وبدرجة مرتفعة على ذلك. تدل هذه النتيجة على مصممي البرامج التدريبية يقومون بإعطاء فترة كافية لعرض مواضيع البرامج التدريبية كي تتم الاستفادة المرجوة من تلك البرامج، الأمر الذي يزيد من

فعالية البرنامج التدريبي وكفاءته في تحقيق أهدافه، تجنباً لضغط الوقت الذي قد لا يتيح للمدرب لعرض الموضوعات بالصورة السليمة وإيصالها بالشكل المناسب للمتدربين باختلاف مستوياتهم ودرجة استيعابهم.

جدول (5-12)

الممارسات المتبعة في البنك من حيث تنفيذ البرامج التدريبية(العينة= 31)

الفقـــــــرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
	موافق		غير موافق			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
يتم إخطار المدربين بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية قبل تنفيذها بفترة كافية.	29	93.5	2	6.5	3.22	0.56
تسمح المدة الزمنية للبرامج التدريبية بعرض كافة المواضيع التدريبية بالشكل المناسب .	25	80.6	6	19.4	3.01	0.63
تعتمد البرامج التدريبية على أساليب متنوعة لإيصال المعلومات للمتدربين بشكل فعال .	29	93.5	2	6.5	3.19	0.54
تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في البنك حديثة ومتطورة .	25	80.6	6	19.4	3.10	0.78
تجهز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بوسائل وتجهيزات تدريبية حديثة	23	74.2	8	25.8	3.03	0.83
تلتزم الإدارة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية .	9	29.0	22	71.0	3.29	0.46
المعدل/النتيجة الكلية	140	75.2	46	24.8	3.14	0.11

*الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

كما يبين الجدول (5-12) موافقة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لاعتماد البرامج التدريبية على أساليب متنوعة لإيصال المعلومات بشكل مناسب، وحداثة وتطور الأساليب التدريبية

المستخدمة، بالإضافة إلى تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بوسائل وتجهيزات حديثة بنسب (93.5%، 80.6%، 74.2%) على التوالي وبدرجة موافقة مرتفعة.

وتشير تلك النتائج إلى إدراك أهمية القائمين على التدريب في البنوك اليمنية بأهمية تنوع وتطور الوسائل التدريبية المستخدمة في التدريب، مما يدل على مواكبتهم للتطورات الحاصلة في وسائل وطرق التدريب، مما يساعد في إيصال المعلومات للمتدربين بشكل فعال وواضح باستخدام الوسائل الحديثة بما يسهم في إكتساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للعمل، كما يحفز على الجد والمثابرة أثناء البرنامج التدريبي بعيداً عن التكرار والروتين من جهة، ومساعدة المدرب في إنجاز مهامه التدريبية بكفاءة من جهة أخرى .

كما يرى الباحث أن استخدام الأساليب المتنوعة والحديثة في إيصال المعلومات بشكل مناسب يسهم في مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، وزيادة اهتمامهم بمحتويات البرنامج التدريبي، كما يبعد الملل الذي قد ينجم عن استخدام أسلوب تدريبي واحد، خصوصاً إذا كانت الجلسات التدريبية تحتاج وقتاً طويلاً.

وفيما يتعلق بالتزام الإدارة العليا في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية، فتشير النتائج الواردة في الجدول(5-12) إلى أن (71%) من أفراد عينة الدراسة وافقوا وبدرجة مرتفعة على ذلك، وهذا مؤشر إيجابي يعكس اهتمام الإدارة العليا في البنوك اليمنية بنشاط التدريب وإدراك أهميته كوسيلة لرفع مستوى أداء الموظفين ومن ثم البنك بشكل عام حيث إن الالتزام بمواعيد التنفيذ يشجع المتدربين في المشاركة في البرامج التدريبية باستمرار، الأمر الذي سيساعد في زيادة معارفهم وتنمية قدراتهم وسلوكياتهم وبالتالي أدائهم باعتباره هدف تسعى إليه كافة البنوك في ظل ظروف المنافسة المحيطة بالعمل المصرفي والتي تحتاج إلى كفاءات مدربة وكفوءة.

أما بالنسبة لنوع التدريب(داخل البنك/خارج البنك) الذي تعتمد عليه البنوك اليمنية فيبين الجدول (5-13) أن معظم أفراد عينة الدراسة (61.3%) قد أشاروا أن التدريب الأكثر استخداماً هو خارج البنك، في حين أشار (38.7%) أن التدريب يتم داخل البنك. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليها دراسة (مخامرة، 1991).

تبين هذه النتائج أن معظم البنوك اليمنية تعتمد بشكل كبير على جهات خارجية لتدريب موظفيها كالمعاهد والمؤسسات التدريبية الأخرى، وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر القدرات التدريبية الكافية لإنجاز البرامج التدريبية داخل هذه البنوك، وكذلك عدم توفر القاعات التدريبية لدى معظم هذه البنوك وهو ما لاحظه الباحث أثناء زيارته للبنوك المبحوثة، إضافة إلى ذلك فإن البنوك اليمنية تعتمد وبشكل كبير على معهد الدراسات المصرفية لتدريب موظفيها .

جدول (5-13)

أنواع التدريب المستخدمة في تدريب الموظفين (العينة= 31)

أنواع التدريب التالية أكثر استخداماً لدى البنك في تدريب الموظفين	التكرار	النسبة
التدريب داخل البنك	12	%38.7
التدريب خارج البنك	19	%61.3
المجموع	31	%100

وفيما يتعلق باستخدام البنوك للبرامج التدريبية، فإن النتائج المبينة في الجدول (5-14) تشير إلى أن البنوك اليمنية تستخدم البرامج المالية والمحاسبية بشكل كبير حيث احتلت المرتبة الأولى من بين البرامج الأخرى وبمتوسط حسابي (4.06)، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل المصرفي الذي يعتمد بشكل كبير على العمليات المالية والمحاسبية، حيث إن استخدام البنوك لموجوداتها الرأسمالية يتسم بكثافة كبيرة أكثر من غيرها من المؤسسات الأخرى .

جدول (5-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع البرامج التدريبية (العينة= 31)

الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
البرامج المالية والمحاسبية.	4.06	0.72	الأولى
البرامج الفنية المتخصصة.	3.32	1.05	الثانية
برامج السكرتارية.	2.90	1.14	الثالثة
البرامج التسويقية.	2.87	1.26	الرابعة
البرامج الإدارية.	2.77	0.99	الخامسة
المعدل/النتيجة الكلية	3.18	0.53	-

*الدرجة الكبرى من (5) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الخماسي

كما احتلت البرامج الفنية والمتخصصة المرتبة الثانية من حيث معدل استخدامها في التدريب في البنوك اليمنية كما يبينها الجدول (5- 14) وبمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وتدل هذه النتيجة على اهتمام البنوك المبحوثة بالتخصص في العمل والتدريب على التكنولوجيا الحديثة التي يتسم بها عصرنا الراهن، إضافة إلى كثافة العنصر البشري في قطاع البنوك الذي يتطلب تدريب موظفيه في الأمور الفنية المتخصصة بما يخدم الموظف والوظيفة والبنك بشكل عام. وتأتي هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليها دراسة (مخامرة،1991).

بينما كان معدل أستخدام البنوك المبحوثة لبرامج السكرتارية، والتسويقية، والإدارية بشكل منخفض إذ كانت في المرتبة الثالثة، والرابعة، والخامسة على التوالي وبمتوسط حسابي (2.9) ،(2.78)، (2.77) على التوالي .

وبشكل عام وبالنظر إلى نتائج الجدول (5-14) فإن المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.18) يدل على أن القائمين على التدريب في البنوك اليمنية يرون أن معدل استخدام البرامج التدريبية سالفة الذكر تتم في بنوكهم بدرجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بالأساليب التدريبية المستخدمة في البنوك اليمنية عند عقد البرامج التدريبية، فإن النتائج الواردة في الجدول (5-15) تشير إلى أن أسلوب التدريب بواسطة نقل المتدرب إلى عدة وظائف (تدوير الوظائف Job Rotation) قد أحتل المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.77)، وقد يعود سبب ذلك إلى طبيعة العمل المصرفي الذي يتطلب أن يكون الموظف الموظف لدية خبرة وفكرة عن مجموعة من الوظائف بالبنك داخل الأقسام او الإدارات المختلفة، كون طبيعة العمليات المصرفية تتسم بالترابط والتكامل بشكل كبير .

جدول (5-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب التدريبية المستخدمة عند عقد البرامج التدريبية(العينة= 31)

الفقـــــــــــرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
التدريب بواسطة نقل المتدرب إلى عدة وظائف لاكتساب الخبرة.	3.77	0.88	الأولى
أسلوب المحاضرات .	3.45	1.29	الثانية
أسلوب الندوات وحلقات النقاش .	2.90	1.42	الثالثة
أسلوب المؤتمرات .	2.77	1.12	الرابعة
التدريب الذاتي .	2.74	1.18	الخامسة
التدريب بواسطة ملاحظة ومتابعة الرئيس المباشر للمتدرب .	2.65	1.25	السادسة
التمارين الإدارية (إعطاء المتدرب بعض الحالات الإدارية ليتخذ القرار المناسب).	2.42	1.34	السابعة
أسلوب تمثيل الأدوار .	1.84	1.19	الثامنة
أسلوب المباريات الإدارية .	1.83	1.24	التاسعة
المعدل/النتيجة الكلية	2.71	0.65	–

*الدرجة الكبرى من (5) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الخماسي

كما احتل أسلوب المحاضرات المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) ،وقد يرجع ذلك إلى أقدمية هذا الأسلوب وانتشاره بشكل واسع في التدريب المصرفي، إضافة إلى أن هذا الأسلوب يتيح إمكانية مشاركة أكبر عدد من الموظفين في البرنامج التدريبي

المنعقد،علاوة على إنخفاض تكاليف هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب الأخرى المتقدمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة (Kunneman ,& et al., 2000).

أما أسلوب الندوات وحلقات النقاش فقد احتل المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (2.9) كما هو مبين بالجدول (5-15) وتعكس هذه النتيجة جانباً إيجابياً لاستخدام مثل هذا الأسلوب في التدريب لما له من أهمية تمكن المتدربين من سرعة ردود الفعل والحركية وحدوث الاستجابات المباشرة بين المتدربين أنفسهم أو بينهم وبين المدربين عن طريق تبادل المعلومات والأفكار لاكتساب معارف وخبرات جديدة .

كما احتل أسلوب المؤتمرات المرتبة الرابع من حيث الاستخدام وبمتوسط حسابي (2.77) وقد يرجع ذلك إلى حرص القائمين على التدريب في البنوك اليمنية على مشاركة موظفيها في مثل هذه المؤتمرات التي تمكن المتدرب من تلقي المعلومات من الخبراء والمختصين المشاركين في المؤتمر، إضافة إلى اكتسابهم معارف ومعلومات حديثة تناقش أثناء المؤتمر خاصة وأن القطاع المصرفي يتسم بالمنافسة الشديدة واستخدام التكنولوجيا خاصة وأننا في عصر المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة.

أما أسلوب التدريب الذاتي فقد احتل المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74)، واستخدام أسلوب ملاحظة ومتابعة الرئيس المباشر المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.65) كما هو مبين في الجدول (5-15).

تبين هذه النتائج إهتمام الموظفين المتوسط بتدريب أنفسهم سواء داخل العمل أو خارجه، وقد يرجع ذلك إلى رغبة الموظفين في تحسين أدائهم عن طريق التدريب، أو تحسين وضعهم الوظيفي كالترقية مثلاً، إضافة إلى الإقبال الكبير على وظائف البنك في اليمن مما يجعل من الموظف الاهتمام بوظيفته وتحسين أدائه لضمان بقائه في وظيفته أو

الارتقاء بها.

كما تدل هذه النتائج أيضاً على اهتمام الرؤساء المباشرين بمرؤوسيهم وتدريبهم أثناء العمل وذلك قد يرجع إلى إدراك الرئيس بمدى التكامل بينه وبين مرؤوسه داخل القسم أو الإدارة وإن أداء الوحدة يمثلهم جميعاً.

في حين تبين النتائج الواردة في الجدول (5-15) أن البنوك اليمنية تدرب موظفيها باستخدام أسلوب التمارين الإدارية بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (2.42) وبمستوى منخفض لإستخدام أسلوب تمثيل الأدوار في تدريب موظفيها وبمتوسط حسابي (1.84).

وبشكل عام وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (5-15) فإن البنوك اليمنية تعتمد وبشكل كبير على الأساليب النظرية التقليدية لتدريب موظفيها خارج العمل، كأسلوب المحاضرات، وحلقات النقاش،وحضور الندوات والمؤتمرات، أكثر من اعتمادها على الأساليب التطبيقية التي تصلح للمواقف العملية،وتساعد على اشتراك المتدربين في البرامج التدريبية بشكل فعال مثل أساليب المباريات الإدارية وتمثيل الأدوار، لكي تمكن المتدربين من محاولة معرفة أسباب المشاكل التي يواجهونها عند أداء العمل، واقتراح الحلول المناسبة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة كلاً من (أبوقفة، 2002)، و(Brown ,1999).

هـ - كيف يتم متابعة وتقييم البرامج التدريبية في البنوك اليمنية ؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة آراء القائمين على التدريب في البنوك اليمنية حول ممارساتهم المتبعة من حيث متابعة وتقييم البرامج التدريبية كمرحلة نهائية وهامة في العملية التدريبية.

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (5-16) يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة (71%) أكدوا عدم موافقتهم وبدرجة متوسطة على تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها، وقد

يرجع سبب ذلك إلى عدم قدرة القائمين على تقييم البرامج التدريبية في البنوك المبحوثة على التنبؤ بنتائجها وتقييم أدائها لذا يفضلون انتظار النتائج بعد تنفيذ هذه البرامج .

في حين وافق (71%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة على تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها بفترة مناسبة، مما يدل على أن القائمين على التدريب يتبعون نظام التقييم بناءً على نتائج ملموسة سواء على شكل أداء أو سلوك واتجاهات تظهر على المتدرب بعد انتهاء فترة تدريبه ليتم الحكم والتقييم بشكل موضوعي وسليم مبني على معلومات وبيانات متوفرة لديهم.

كما أشار (87.1%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة على أنه يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال ردود أفعال المتدربين حول البرامج التدريبية، حيث تدل هذه النتيجة على اتباع القائمين على التدريب هذا الأسلوب لسهولة استخدامه عن طريق استبيان يوزع على المتدربين وأعطاء آرائهم حول تلك البرامج التي شاركوا فيها، وبالتالي يتم الحكم على البرنامج التدريبي في ضوء تلك الإجابات. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة كلاً من (مخامرة،1993)، (Mann & Robertson ,1996)، (أرحيم ،2002).

ويبين الجدول (5-16) عدم موافقة (61.3%) من أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة حول تقييم البرامج التدريبية من خلال ملاحظة التغيرات السلوكية للمتدربين بعد التدريب، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم وجود قدرات وكفاءات تعمل على ملاحظة ومتابعة سلوك المتدرب قبل وبعد التدريب، وكذلك عدم الإدراك من قبل القائمين على التدريب بأهمية هذا الأسلوب في التقييم.

جدول (5-16)

الممارسات المتبعة من حيث متابعة وتقييم البرامج التدريبية(العينة= 31)

الفقرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
	موافق		غير موافق			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
يتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها.	9	29.0	22	71.0	2.13	0.76
يتم تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها بفترة مناسبة.	22	71.0	9	29.0	2.84	0.73
يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال ردود أفعال المتدربين حول البرامج التدريبية.	27	87.1	4	12.9	3.16	0.68
يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال ملاحظة التغيرات السلوكية للمتدربين بعد التدريب.	12	38.7	19	61.3	2.35	0.95
يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال احتساب بعض المؤشرات كزيادة الربحية، واحتساب التكلفة والعائد من التدريب.	21	67.7	10	32.3	2.74	0.85
المعدل/النتيجة الكلية	91	58.7	64	41.3	2.65	0.41

*الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

أما عن تقييم البرامج التدريبية من خلال إحتساب بعض المؤشرات المالية كزيادة الربحية واحتساب التكلفة والعائد من التدريب، فيبين الجدول (5-16) أن (67.7%) من أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على هذا الأسلوب في تقييم البرامج التدريبية وبدرجة موافقة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن القائمين على التدريب في البنوك المبحوثة يتبعون أسلوب تقييم البرامج التدريبية من خلال بعض المؤشرات المالية والتي قد تعود إلى موضوعيتها أكثر من الأساليب الأخرى.

وبشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.65) كما يبينه الجدول

(5-16) فإن أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية تقييم البرامج التدريبية تتم في بنوكهم بدرجة متوسطة، وتمكننا هذه النتائج على القول إن القائمين على عملية التقييم تنقصهم المهارة والخبرة الكافية للقيام بعملية التقييم بمختلف الأساليب بالمستوى المطلوب وذلك لاعتمادهم على الأساليب التقليدية في عملية التقييم بشكل كبير دون غيرها من أساليب التقييم الحديثة كملاحظة السلوك والاتجاهات للمتدربين،وكذلك التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، متفقة هذه النتيجة مع ماتوصلت إليها دراسة (Mann & Robertson ,1996) .

السؤال الثالث: ماهي أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعيق العملية التدريبية في البنوك اليمنية ؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة آراء القائمين على التدريب في البنوك اليمنية حول أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعيق العملية التدريبية في بنوكهم.

وللإجابة على هذا السؤال فإن النتائج الواردة في الجدول (5-17) تشير إلى أن البند المتعلق بمركزية التدريب قد أحتل المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.74)، وقد يرجع ذلك إلى تبعية معظم أقسام التدريب إلى إدارات أخرى بالبنك، وعدم إعطائها استقلالية وصلاحيات كافية تمكنها من اداء مهامها التدريبية بشكل سليم وفقاً للإمكانيات المتاحة،الأمر الذي يجعل من المركزية عائقاً يحد من كفاءة النشاط التدريبي وسير العملية التدريبية برمتها. وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليها دراسة (الهندي ،1993).

في حين احتل البند المتعلق بغياب نظام حوافز فعال يشجع الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وقد يعزى سبب ذلك إلى غياب مثل هذا النظام يشجع الموظفين على الاشتراك في البرامج التدريبية. حيث إن غياب هذا النظام

قد يؤثر سلباً على جدية واهتمام القائمين على التدريب، وكذلك عدم التزام المتدربين بحضور البرامج التدريبية، ويقلل من إقبالهم عليها والتفاعل مع موضوعاتها وفهم محتواها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة كلاً من (فايز،1991) و(الهندي،1993).

أما البند المتعلق بعدم كفاية المدة الزمنية للبرامج التدريبية، فقد احتل المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (2.71) كما يبينها الجدول (5-17) وقد يعزى سبب ذلك إلى ضعف قدرة مصممي البرامج التدريبية بشأن تحديد المدة الزمنية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية بشكل خاص والتقليل من فعالية البرنامج التدريبي بشكل عام. جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليها دراسة (Kunneman , & et al.,2000).

كما يبين الجدول (5-17) أن البند المتعلق بضعف التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بالبنك قد احتل المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.67)، وقد يعزى سبب ذلك إلى ضعف التنسيق بين إدارات البنك وغياب نظام الحوافز الذي يشجع مدراء الإدارات الأخرى من ترشيح موظفيها للاشتراك في البرامج التدريبية، وقد يرجع سبب ذلك أيضاً إلى عدم إدراك الإدارات الأخرى بالبنك بأهمية نشاط التدريب. وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليها دراسة (أرحيم ،2002).

كما يشير الجدول (5-17) إلى أن البند المتعلق بكثرة غياب المتدربين أثناء انعقاد البرامج التدريبية قد احتل المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.64)، وقد يعزى سبب ذلك إلى غياب نظام حوافز فعال بالبنوك المبحوثة يشجع الموظفين على الإقبال على البرامج التدريبية والانتظام بها، إضافة إلى أن هذه البرامج قد تعقد في أوقات غير ملائمة للموظفين لتمكنهم من الانخراط بها خصوصاً وأن معظمها تعقد من قبل جهات خارجية وخارج البنك.

جدول (5-17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مشاكل ومعوقات العملية التدريبية في البنوك اليمنية (العينة =31)

الفقـــــــــــــــــرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
مركزية التدريب.	2.74	1.24	الأولى
غياب نظام حوافز فعال يشجع الموظفين للمشاركة في البـرامج التدريبية.	2.72	0.82	الثانية
المدة الزمنية للبرامج التدريبية غير كافية.	2.71	0.74	الثالثة
ضعف التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بالبنك .	2.67	0.92	الرابعة
كثرة غياب المتدربين أثناء انعقاد البرامج التدريبية.	2.64	0.95	الخامسة
عدم احتفاظ البنك بسجلات ومعلومات متجـددة عـن العـاملين والتدريب الذي حصلوا عليه.	2.33	0.74	السادسة
عودة المتدربون إلى أعمال لا تتناسب مع ما تم تدريبهم عليه.	2.32	0.94	السابعة
قلة الدعم والاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا.	2.31	0.90	الثامنة
ضعف محتوى البرامج التدريبية .	2.30	0.94	التاسعة
المدربين غير قادرين على تنفيذ البرامج التدريبية.	2.29	0.92	العاشرة
تركيز البرامج التدريبية على الموضوعات النظرية البعيدة عن الواقع .	2.23	0.80	الحادية عشر
عدم وضوح ودقة أهداف البرامج التدريبية.	2.07	0.77	الثانية عشر
عدم وجود معايير واضحة لاختيار المتدربين .	2.03	0.75	الثالثة عشر
ضعف التكامل بين خطط وأهداف التدريب وأهداف البنك ككل .	2.00	0.91	الرابعة عشر
قلة المبالغ المالية المخصصة للأنشطة التدريبية	1.97	0.88	الخامسة عشر
المجـــــــــال الكلي	2.36	0.28	-

*الدرجة الكبرى من (4) حيث يعامل حسب معيار التحليل للمقياس الرباعي

وتبين النتائج الواردة في الجدول (5-17) أن البند المتعلق بعدم احتفاظ البنك بـــسجلات ومعلومات متجددة عن العاملين والتدريب الذي حصلوا عليه قد احتل المرتبة السادسة وبمتوسط

حسابي (2.33)، وقد يرجع ذلك إلى عدم إدراك القائمين على التدريب في البنوك بأهمية التوثيق مما قد يؤثر سلباً على نوعية البرامج والدورات التدريبية المخطط لها، إضافة إلى تأثير ذلك على كفاءة عملية تقييم البرامج التدريبية التي تتطلب معلومات كافية عن البرامج التدريبية والمتدربين. تتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليها دراسة (Mann & Robertson ,1996) .

في حين تشير النتائج الواردة في الجدول(5-17) إلى أن البند المتعلق بعودة المتدربين إلى أعمال لا تتناسب مع ما تم تدريبهم عليه قد احتل المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (2.32)، وقد يعزى سبب ذلك إلى عدم إدراك القائمين على التدريب في البنوك المبحوثة بأهمية التدريب واعتباره مجرد نزهة للمشاركين في التدريب أو نشاط روتيني يجب انجازه دون الأخذ بعين الاعتبار مردوده على أداء الموظفين الذي ينعكس فيما بعد على أداء البنك بشكل عام. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة (Fernald ,& Solomon, 1997).

كما احتل البند المتعلق بقلة الدعم والاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي (2.31)،وقد يعود ذلك إلى غياب الإدراك الكافي من قبل الإدارة العليا بأهمية نشاط التدريب.

أما البند المتعلق بضعف محتوى البرامج التدريبية فقد جاء في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي (2.30)، وقد يعزى سبب تلك النتائج إلى عدم وجود الكفاءات التدريبية القادرة على تصميم البرامج التدريبية بمحتوى ذات مستوى مقبول، كما قد يعزى سبب ذلك أيضاً إلى أعتماد معظم البنوك اليمنية على جهات خارجية في التدريب الذي ربما تضع برامج تدريبية لا تلبي محتوياتها الاحتياجات التدريبية لموظفي تلك لبنوك .

تبين النتائج الواردة في الجدول (5-17) أن البند المتعلق بأن المدربين غير قادرين على تنفيذ البرامج التدريبية قد احتل المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.29)، وقد يرجع ذلك

إلى ضعف في عملية تصميم البرامج التدريبية سواء أكان التدريب داخل البنك أو خارجه، حيث إن معظم البنوك اليمنية تعتمد وبشكل كبير على التدريب الخارجي بواسطة معاهد أو مؤسسات تدريبية أخرى الأمر الذي قد لا يمكنها من اختيار المدرب المناسب لتنفيذ البرنـامج التـدريبي، وإنما يتعلق ذلك بالجهة الخارجية التي يتدرب بها موظفو تلك البنوك.

ويوضح الجدول (5-17) أن البند المتعلق بتركيز البرامج التدريبية على الموضـوعات النظرية البعيدة عن الواقع قد احتل المرتبة الحادية عشر وبمتوسط حسابي (2.23)،كما احتـل البند المتعلق بعدم دقة ووضوح أهداف التدريب المرتبة الثانية عشر وبمتوسط حسابي (2.07)، وقد يعزى سبب تلك النتائج إلى عدم وجود الكفاءات التدريبية القادرة على تصميم البرامـج التدريبية ذات أهداف واضحة ودقيقة تحاكي الواقع، كما قد يعزى سبب ذلك أيضاً إلى اعتمـاد معظم البنوك اليمنية على جهات خارجية في التدريب الذي ربما تضع برامج تدريبية لا تلبـي الاحتياجات التدريبية لموظفي تلك لبنوك، خاصة وأن الباحث قد لاحظ أن معظم البنوك المبحوثة تدرب موظفوها في معهد الدراسات المصرفية الذي قد لا تكون البرامج والدورات التدريبية التي يعقدها تلبي احتياجات المشاركين من مختلف البنوك بالطريقة المطلوبة، ولكـن يـشارك فيهـا موظفو تلك البنوك بحجة أنها تدفع رسوم سنوية لذلك المعهد، لذلك يرون ضرورة تعويض هذه النفقات بمشاركة موظفيها في البرامج التدريبية التي يعقدها ذلك المعهد.

كما يشير الجدول (5-17) إلى أن البند المتعلق بعدم وجود معايير واضـحة لاختيـار المتدربين قد احتل المرتبة الثالثة عشر وبمتوسط حسابي (2.03)، وقد يعزى سبب ذلـك إلـى وجود خلل في خطة التدريب، مما قد يجعل من بعض مدراء الإدارات الأخـرى مـن اختيـار المتدربين على اعتبارات غير موضوعية تؤثر سلباً على أهداف التدريب والعائد منه، وتحمـل الإدارة تكاليف تدريب لا مبرر لها. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ماتوصلت إليها دراسة كلاً من

(فايز ،1991)، (فطيس،2004).

تظهر النتائج الـواردة في الجـدول (5-17) أن البند المتعلق بضـعف التكامل بـين خطط وأهداف التدريب وأهداف البنك ككل قد أحتل المرتبة الرابعة عشر وبمتوسـط حـسابي (2.00)، وقد يعزى سبب ذلك إلى ضعف وظيفة التخطيط في البنك وعدم قدرتها على الـربط بين خطط وأهداف التدريب مع أهداف البنك بشكل عام، مما قد يؤثر بشكل سلبي على جـدوى التدريب وفعاليته، وكذلك لتبرير النفقات التدريبية التي خصصت لهذا النشاط.

يبين الجدول (5-17) أن البـند المتعلق بقلة المبـالغ الماليـة المخصـصة للأنـشطة التدريبية قـد مثلا أقل عائقاً لسير العملية التدريبية في البنوك اليمنية فقد احتل المرتبة الخامسة عشر وبمتوسط حسابي (1.97) ،وتدل هذه النتيجة على تخصيص مبالغ ماليـة كافيـة للقيـام بالأنشطة التدريبية الأمـر الذي سيؤدي إلى تحقيق الفائدة المرجوة من النشاط التدريبي سـواء على مستوى الفرد أو الوظيفة أو البنك بشكل عام.

وبشكل عام وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (5-17) ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي الكلي، يمكننا القول بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك مشاكل ومعوقـات تواجـه وتعيق العملية التدريبية في بنوكهم ولكن بدرجة متوسطة.

5- 4اختبار فرضية الدراسة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\propto \geq 0.05$) بـين مؤشـرات الأداء المالي للبنوك اليمنية (معدل العائد على الاستثمارROI، ومعدل العائد علـى حقوق الملكية ROE)وبين عدد الدورات التدريبية، وعدد العاملين بقسم/إدارة التدريب، وعمـر قسم/إدارة التدريب بتلك البنوك ".

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين تلك المتغيرات، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (5- 18) والتي تم الحصول عليها من خلال البيانات الواردة في الجدولين (5- 19)،(5- 20).

يبين الجدول (5- 18) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيرات (عدد الدورات التدريبية، وعدد العاملين بقسم التدريب، وعمر قسم التدريب) ومؤشرات الأداء المالي (معدل العائد على الاستثمارROI، ومعدل العائد على حقوق الملكيةROE) في البنوك اليمنية.

حيث نستدل من النتائج الواردة في الجدول (5-18) أن عدد الدورات التدريبية التي يتلقاها المتدربون في البنوك اليمنية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء المالي لتلك البنوك تسهم في تنمية وتحسين معارفهم وقدراتهم وبالتالي تحسين أدائهم لأعمالهم، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أداء البنك. وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليها دراسة(Douglas, et al., 2003).

كما أن وجود عدد كافي من العاملين بقسم /إدارة التدريب في تلك البنوك يسهم أيضاً في قيامهم بالأنشطة التدريبية بفعالية وكفاءة عالية والذي بدوره سيؤدي إلى جني ثمار نتائج التدريب (مخرجات التدريب) سواء كانت مادية أو معنوية والمتمثلة في تحسين مهارات وقدرات وخبرات الموظفين المتدربين وزيادة ثقتهم بأنفسهم عند تأدية وظائفهم مما سيزيد من مستوى أدائهم ووظائفهم وأداء البنك على حدٍ سواء.

جدول (5-18)

معاملات الارتباط بيرسون بين مؤشرات الأداء المالي للبنوك اليمنية (معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية) وبين عدد الدورات التدريبية، وعدد العاملين بقسم/إدارة التدريب، وعمر قسم/إدارة التدريب في البنوك اليمنية

مؤشرات الأداء المالي / المتغيرات	معدل العائد على الاستثمار ROI	معدل العائد على حقوق الملكية ROE
عدد الدورات التدريبية	*0.606	*0.394
عدد العاملين بقسم التدريب	*0.356	*0.501
عمر قسم التدريب	*0.333	*0.370

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq 0.05$)**

إضافة إلى ذلك فإن النتائج الواردة في الجدول(5-18) تبين أن عمر قسم /إدارة التدريب في البنوك اليمنية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء المالي لتلك البنوك، حيث إن تراكم الخبرات والمهارات والمعارف لدى العاملين والقائمين على التدريب في قسم/إدارة التدريب تسهم بشكل واضح في تحسين أداء الموظف والوظيفة ومستوى الخدمة المصرفية المقدمة وبالتالي تحسين ورفع أداء البنك بشكل عام، وذلك من خلال الاهتمام بالنشاط التدريبي ورسم السياسات التدريبية المناسبة وعقد البرامج التدريبية التي تخدم الفرد والوظيفة والبنك وتواكب مقتضيات العصر لمواجهة تحديات المنافسة في بيئة العمل المصرفي .

جدول (5-19)

مؤشرات الأداء المالي (معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق الملكية) كمتغيرات تابعة في بعض البنوك اليمنية- عينة الدراسة-*

البنك	معدل العائد على الاستثمار ROI للأعوام من 2002-2004م	معدل العائد على حقوق الملكية ROE للأعوام من 2002-2004م
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	%2.1	%27.7
البنك الأهلي اليمني	%1.5	%19.5
البنك التجاري اليمني	صفر%	صفر%
بنك التضامن الإسلامي	%0.86	%15.6
بنك اليمن والخليج	صفر%	صفر%
البنك الوطني للتجارة والاستثمار	صفر%	صفر%
البنك الإسلامي اليمني للتمويل	%0.8	%8.2
بنك سبأ الإسلامي	%0.9	%13.6
بنك اليمن والبحرين الشامل	% (1.1)	% (4.5)
بنك اليمن والكويت	%0.68	% 12.6

*اعتمد التحليل على (10) بنوك فقط وتم استثناء بنكين متخصصين وبنك تجاري لعدم توفر البيانات المطلوبة

جدول (5-20)

يبين قيمة المتغيرات المستقلة (عدد الدورات التدريبية، عدد العاملين بقسم/إدارة التدريب، عمر قسم/إدارة التدريب) في البنوك اليمنية -عينة الدراسة-*

البنك	عدد الدورات التدريبية	عدد العاملين بقسم التدريب	عمر قسم التدريب
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	5	4	21سنة
البنك الأهلي اليمني	4	3	6 سنوات
البنك التجاري اليمني	4	3	8 سنوات
بنك التضامن الإسلامي	7	2	8 سنوات
بنك اليمن والخليج	2	1	3 سنوات
البنك الوطني للتجارة والاستثمار	4	2	5 سنوات
البنك الإسلامي اليمني للتمويل	3	2	10 سنوات
بنك سبأ الإسلامي	5	2	4 سنوات
بنك اليمن والبحرين الشامل	8	2	4 سنوات
بنك اليمن والكويت	3	4	سنتين

*اعتمد التحليل على (10) بنوك فقط وتم استثناء بنكين متخصصين وبنك تجاري لعدم توفرالبيانات المطلوبة.

5-5 الخلاصة

تضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لنتائج الدراسة وإختبار فرضيتها، حيث تم في البداية التعرف على الخصائص الشخصية، والوظيفية، والتنظيمية لعينة الدراسة.

كما تم استعراض آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر نظام موضوعي ومتكامل للقيام بالأنشطة التدريبية، والممارسة المتبعة من قبل القائمين على التدريب في البنوك اليمنية من

حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط البرامج التدريبية، تصميمها، تنفيذها، ومتابعتها وتقييمها، إضافة إلى أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه العملية التدريبية، وأثر بعض المتغيرات على الأداء المالي للبنوك المبحوثة من خلال مناقشة أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

وسيتم في الفصل القادم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء تلك النتائج.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6-1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً موجزاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى عرضٍ لأهم التوصيات التي يقدمها الباحث في ضوء تلك النتائج.

6-2 ملخص لأهم نتائج الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية، وبالاعتماد على تحليل نتائج الدراسة، واختبار فرضيتها في الفصل السابق يمكننا تلخيص أهم النتائج على النحو التالي:

أ- النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة :

إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور وبنسبة (87.1%)، وإن متوسط أعمارهم يميل إلى الفئة العمرية الصغيرة ضمن الفئة العمرية (أقل من 30سنة)، وبنسبة (48.4%)،وذوي مستوى علمي عالي وبنسبة (61.3%) لديهم درجة البكالوريوس، وفي تخصص المحاسبة بما نسبته (58.1%) من أفراد عينة الدراسة.

يُشغل (61.3%) من أفراد عينة الدراسة مديري إدارة الشئون الإدارية، وان (33.4%) لديهم خبرة إجمالية (أكثر من عشر سنوات) وخبرة في مجال التدريب (أقل من ثلاث سنوات) وبنسبة (67.7%).

إن معظم أفراد عينة الدراسة وبنسبة (70.9%) لم يتلقوا أية دورات تدريبية خارجية، وإن (51.6%) منهم لديهم مؤهلات ليس لها علاقة بالتدريب.كما إن (71%) من عينة الدراسة لديها أقسام تدريب تابعة لإحدى إدارات البنك، وإن (58.1%) من عينة الدراسة لديها

أقسام/إدارات للتدريب تأسست في الفترة (1991-2000)، يوجد بها (أقل من 3موظفين) وبنسبة (71%) .

ب- النتائج المستمدة من الإجابة على أسئلة الدراسة

1- معظم أفراد عينة الدراسة أكدوا وجود خطة تدريب رسمية ومكتوبة ببنوكهم وبنسبة (83.9%)، وإن مداها الزمني يتراوح (سنة – أقل من سنتين) وبنسبة موافقة (80.7%) .

2- إن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على وضوح وشمولية الخطة التدريبية لكافة المستويات الإدارية وبنسبة (80.6%)، وبمتوسط حسابي (3.03). كما أكد (93.5%) من أفراد عينة الدراسة على وجود ميزانية خاصة ومستقلة لممارسة الأنشطة التدريبية في بنوكهم، مؤكدين أيضاً كفايتها للقيام بالأنشطة المخططة لها وبنسبة (96.5%).

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول مدى وجود عاملين مؤهلين وبأعداد كافية في إدارة / قسم التدريب في البنوك (2.67) من أصل (4) وهذا يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة حول ذلك بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي حول وجود تكامل وتنسيق بين إدارة / قسم التدريب وأنشطة الموارد البشرية المختلفة قد بلغ (3) من أصل (4)، وهذا يشير على وجود هذا التكامل بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجال تحديد الإحتياجات التدريبية في البنوك اليمنية (3.06) من أصل (4)،وهذا يشير إلى أن ممارسة عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في البنوك المبحوثة تتم بدرجة مرتفعة.

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجال تخطيط البرامج التدريبية في البنوك اليمنية (3.03) من أصل (4)،وهذا يشير إلى أن عملية تخطيط البرامج التدريبية في البنوك المبحوثة تُمارس بدرجة مرتفعة.

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجـــال تصميم البرامج التدريبية في البنوك اليمنية (2.94) من أصل (4)، وهذا يشير إلى أن ممارسة عملية تصميم البرامج التدريبية في البنوك المبحوثة تتم بدرجة متوسطة.

7- أظهرت النتائج فعالية وشمولية أهداف التدريب الإداري بالبنوك اليمنية حيث تركز هـدف زيادة المعرفة والمعلومات على مستوى الإدارة العليا والوسطى وبنـسبة (90.3%، 74.1%) على التوالي، بينما تركزت وبشكل كبير الأهداف المتعلقة لإكساب المهارات، وتغيير الاتجاهات والسلوكيات، وتحسين الأداء على مستوى الإدارة الدنيا وبقية العاملين .

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجال تنفيذ البرامج التدريبية في البنوك اليمنية (3.14) مـن أصل (4)، وهذا يشير إلى أن عملية تخطيط البرامج التدريبية في البنـوك المبحوثـة تُمـارس بدرجة مرتفعة.

9- إن معظم البنوك اليمنية تعتمد بشكل كبير على التدريب خارج البنك لتدريب موظفيها وبنسبة (61.3%)، وإنها تستخدم بدرجة كبيرة البرامج الماليـة والمحاسبية، تليهـا البـرامج الفنيـة المتخصصة أكثر من استخدامها للبرامج الأخرى.

10- تعتمد البنوك اليمنية وبشكل كبير على الأساليب النظرية والتقليديـة لتـدريب موظفيهـا خـارج العمل، كأسلوب المحاضرات، حلقات النقاش، وحضور الندوات والمؤتمرات، أكثر من اعتمادها على الأساليب التطبيقية التي تصلح للمواقف العملية مثـل أسـاليب تمثيـل الأدوار، والمباريات الإدارية، التي تسمح للمتدربين من التعبير عن أسباب المشاكل التي تواجههم عنـد أداء العمل، واقتراح الحلول المناسبة لها.

11- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجال متابعة وتقييم البرامج التدريبية في البنـوك اليمنيـة (2.65) من أصل (4)،وهذا يشير إلى أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبيـة فـي البنـوك

المبحوثة تُمارس بدرجة متوسطة معتمدة على تقييم هذه البرامج بعد تنفيذها، من خلال ردود أفعال المتدربين حول البرامج التدريبية، واستخدام أسلوب احتساب بعض المؤشرات المالية في عملية التقييم.

12- إن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعيق العملية التدريبية في البنوك اليمنية تتمثل في الآتي:

- مركزية التدريب .
- غياب نظام حوافز فعال يشجع الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية.
- المدة الزمنية للبرامج التدريبية غير كافية.
- ضعف التنسيق بين إدارة /قسم التدريب والإدارات الأخرى بالبنك.
- كثرة غياب المتدربين أثناء انعقاد البرامج التدريبية.
- عدم احتفاظ البنك بسجلات ومعلومات متجددة عن العاملين والتدريب الذي حصلوا عليه.

ج- النتائج المستمدة من فرضية الدراسة :

أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات (عدد الدورات التدريبية، وعدد العاملين بقسم التدريب، وعمر قسم التدريب) ومؤشرات الأداء المالي (معدل العائد على الاستثمارROI، ومعدل العائد على حقوق الملكيةROE) في البنوك اليمنية .

6- 3 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم تحليلها ومناقشتها، والإجابة علـــى أسـئلة الدراسـة، واختبـار فرضيتها يقترح الباحث عدداً من التوصيات .

6-3-1 توصيات عامة موجهة للبنوك اليمنية :

1- يوصي الباحث بتبني البنوك اليمنية الخطط المتوسطة إضافة الى الخطط القصيرة المـدى للتدريب بما يحقق التوافق والانسجام بين توجهات وخطط، وأهداف البنك وخططه مـن جهـة لتواكب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

2- التنسيق بين إدارة التدريب، والإدارات الأخرى بالبنك، إضافة إلى التنسيق مع المؤسـسات التدريبية الخاصة منها والعامة داخل الدولة، أو خارجها للاستفادة من الخبـراء والمختـصين لديها، لما لذلك من أثر كبير على رفع جودة النشاط التدريبي.

3- يوصي الباحث باستحداث إدارات / مراكز تدريب في البنوك وفروعها التي لاتوجـد بهـا أجهزة خاصة بالتدريب،مع ضرورة إعطاء القدر الكافي مـن الاسـتقلالية لإدارات التـدريب الموجودة أو التي ستستحدث لممارسة أنشطتها التدريبية وقيامها بالمهام المناطة بهـا بمـستوى فعال.

4- تدعيم إدارات / مراكز التدريب بالقوى العاملة الضرورية والمؤهلة والمدربة،عن طريـق استقطاب الكفاءات المتخصصة لضمان قيامها بواجباتها بالمستوى المناسـب، لما لذلك من أثر إيجـابي على العملية التدريبية، والذي سينعكس بدوره على تحـسين أداء المـوظفين بـشكل خـاص والبنك بشـكل عام .

5- زيادة عدد الدورات والبرامج التدريبية الداخلية والخارجية، وإيفاد القائمين على التدريب إلى دورات تتعلق بأنشطة التدريب ومجالاته، لما لها من أثر على أداء البنوك.

6- العمل على إيجاد نظام حوافز فعـــال يشجع العاملين على الإقبال على البرامـــج التدريبية والتفاعل معها، والالتزام بحضورها والاستفادة منها. بالإضافة إلى وضع معـــايير موضـــوعية ومحددة لاختيار العاملين الملتحقين بالبرامج التدريبية، والالتزام بها عند ترشيحهم، بعيداً عـــن تأثير العلاقات والجوانب الشخصية والإجتماعية.

7- تقييم البرامج التدريبية قبل، وإثناء وبعد تنفيذها وذلك للوقوف على مدى تحقيـــق البرنـــامج التدريبي من الأهداف المرسومة والمخطط لها.

8- يوصي الباحث باستحداث إدارة في كل بنك من البنوك اليمنية تُعنى بالبحث والتطوير، وبناء قاعدة للمعلومات، بحيث تهتم هذه الإدارة بمتابعة التطورات الحاصلة فـــي أســـاليب التـــدريب ووسائله، وطرق تخطيطه وتنفيذه وتقييمه،وتحليل نتائجـــه، بالإضـــافة إلـــى التقنيـــة الحديثـــة المستخدمة في مجالاته، وكتابة الأبحاث والدراسات عن المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لهـــا، مع التأكيد على تجميع البيانات الخاصة بالتدريب والمتدربين وحفظها بطريـــق تـــسهل عمليـــة استرجاعها عند الطلب كي تساعد في تطوير أساليب العمل المصرفي، وجعلها متاحـــة لكافـــة الباحثين والمؤسسات العلمية والأكاديمية للاستفادة منها .

6- 3- 2 توصيات تتعلق بأبحاث ودراسات مستقبلية :

1- يوصي الباحث بإجراء دراسة مقارنة عن الممارسات التدريبية بين البنوك اليمنية، والبنوك الأجنبية العاملة في اليمن.

2- إجراء دراسات وبحوث حول فاعلية البرامج التدريبية التي التحق بها العاملون فـــي البنوك اليمنية ومدى تأثيرها على الأداء من وجهة نظر المتدربين.

3- إجراء دراسات مماثلة في القطاعات الإقتصادية الأخرى في اليمن .

4- إجراء دراسة حول نفس الموضوع، ولكن باستخدام أساليب أخرى لجمع البيانات،قد تعكس

صورة أكثر موضوعية من الاستبانة حـــول ممارسات التدريب المختلفة، فعلى ســبيل المثـــال استخدام طريقة تحليل المحتوى للخطط التدريبية ومعرفة مدى ارتباطها مع الأستراتيجية العامة للبنك، وفيما إذا كان يؤخذ بعين الأعتبار نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجـــات التدريبيـــة، والتخطيط لبرامج التدريب،وغيرها من الممارسات التدريبية الأخرى.

المراجع

المراجع العربية :

1- أبو شيخه، نادر أحمد، (2000)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

2- أبو دولة، جمال، وأيوب، ميرفت، (2003)، واقع الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، **أبحاث اليرموك**، المجلد (19)، العدد (3أ) : 1161-1196.

3- أبو قفة، هدية منصور، (2002)، **اثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

4- ارخيم، سوسن إبراهيم، (2002)، **واقع التدريب الاداري في الأردن في القطاعين العام والخاص**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .

5- الاعرجي، عاصم، (1995)، **دراسات معاصرة في التطور الاداري**، مطبعة دار الفكر، عمان، الأردن.

6- بربر، كامل، (1997)، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان .

7- بلوط، حسن إبراهيم (2002)، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

8- توفيق، عبد الرحمن، (1994م)، **العملية التدريبية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة،

القاهرة، مصر.

9- **التقرير السنوي**، (2002)، البنك المركزي اليمني، الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، الجمهورية اليمنية.

10- جمعية إدارة الأعمال العربية، (2000)، جمعية إدارة الأعمال العربية، **طبيعة التدريب وأهميته**، منشورات مركز التدريب بالجمعية القاهرة، مصر.

11- جمعة، السعيد فرحات، (2000)، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال: التحديات الراهنة**، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

12- حسين، عبد الفتاح دياب، (1996)، **دور التدريب في تطوير العمل الإداري**، سلسلة مطبوعات المجموعات الاستشارية العربية، القاهرة، مصر.

13- حسن، عادل، (1985)، **الإدارة في القطاع الحكومي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

14- الدهان، أميمة، (1988)، **التنمية المهنية للموارد البشرية والأساليب الحديثة لتنشيطها**، منشورات اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.

15- دره، عبد الباري، وآخرون، (1988)، **الحقائب التدريبية**، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16- الدحيات، جهاد صالح، (1999)، **تقيم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

17- الزيادي، عادل رمضان، (1992)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

18- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2002)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عـالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.

19- السيد، عليوة، (2001م)، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، ايتراك للنشر والتوزيـع، القـاهرة، مصر.

20- السلمي، علي، ورسلان، ساطع، (1974)، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

21- سلطان، محمد سعيد، (1993)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر .

22- ـــــــ سبع خطوات لزيادة فاعلية التدريب المصرفي، (1994)، **مجلة الدراسات المالي والمصرفية**، المجلد (2)، العدد (4)، ديسمبر: 56-58.

23- الشنواني، صـــلاح، (1999)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

24- الشعلان، فهد أحمد، (1995)، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، المجلد (10)، العدد(19) : 288-289.

25- الشيباني، سعيد، (1997)، **البنك اليمني للإنشاء والتعمير أربع وثلاثون عاما من العطاء التنموي**، شركة ساجوبرس غروب، بيروت، لبنان: 41.

26- شيبان، أمة اللطيف، (1995)، واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، **الاداري**، المجلد (17)، العدد (60) : 127- 169.

27- صالح، محمد فالح، (2002)، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الجبيهة، عمان، الأردن.

28- الصادق، هدى، (1993)، تحديد الاحتياجات التدريبية، **المجلة العربية للتدريب**، المجلد (5)، العدد (10):11-30.

29- الطعاني، حسن احمد، (2002)، **التدريب : مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

30- الطويل، محمد عبد الرحمن، (1990)، التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (29)، العدد (65):7-50.

31- الطراونة، محمد،(1996)، اثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة: دراسة تحليلية، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (23)، العدد (2) : 147- 159.

32- عبد الوهاب، علي محمد، (1992)، **التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**، منشورات معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية :198.

33- العباسي، مطهر عبد العزيز، (1996)، **اقتصاديات النقود والبنوك مع التطبيق على الاقتصاد اليمني**، دار الفكر، دمشق، سورية .

34- عبد المحسن، توفيق محمد، (1997)، **تقييم الأداء: مدخل جديد لعام جديد**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

35- عساف، عبد المعطي، محمد، حمدان، (2001)، **التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات**، دار نهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

36- عليان، ربحي وغنيم، عثمان، (2004)، **أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيق العملي**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

37- العواملة، نائل، (1991)، قياس العوامل المؤثرة في كفاءة المدربين في مؤسسات التدريب المستقلة في الأردن، **دراسات السلسلة أ**، المجلد(18)، العدد (2) :80-113.

38- الفارس، سليمان وآخرون، (2000)، **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة دمشق، سورية.

39- فايز، محمود عبد المنعم، (1987)، التدريب وأثره في تغيير السلوك، **المجلة العربية للتدريب**، المجلد(1)، العدد(1):101-123.

40- فطيس، عادل سليم، (2004)، **تحليل وتقييم البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم: دراسة حالة شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

41- القبلان، يوسف بن محمد، (1992)، **أسس التدريب الإداري**، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض.

42- اللوزي، محمد وآخرون، (1998)، **أساسيات في الإدارة: النظريات الإدارية والعملية الإدارية – ووظائف المنشأة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

43- ماهر، احمد، (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

44- محمد، عمر عثمان، (1989)، سياسات التدريب في الدول النامية: المعوقات والحلول، **المجلة العربية للتدريب**، المجلد (3)، العدد(4):73-104.

45- مخامرة، محسن، (1993)، **التدريب في الشركات الأردنية، تحليل للممارسات والنشاطات، دراسات الجامعة الأردنية**، المجلد (20)، العدد (3): 7-71.

46- المخلافي، عبد الله غالب، (2004)، الجهاز المصرفي والاستثمار الخاص في اليمن وسبل المواجهة، **مجلة بحوث جامعة تعز**، العدد (5)، ص179 ص- 221.

47- مرعي، محمد مرعي، (1999)، **أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق**، دار الرضاء للنشر والتوزيع، دمشق، سورية.

48- منصور، طاهر وحسين، شحدة، (2003)، إستراتيجية التنويع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية- المنشأة العامة للصناعات الجلدية، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد(30)، العدد(2):291-313.

49- المنيف، احمد، (1987)، دور التدريب في التنمية، **المجلة العربية للتدريب**، المجلد (1)، العدد (1) : 97-107.

50- المنيع، محمد عبد الله، (1995)، دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، المجلد (10)، العدد(19): 259-285.

51- ناجي، سيد عبده، (1992)، التدريب في البنوك العربية وكيفية تطويره، **مجلة اتحاد المصارف العربية**، المجلد(12)، العدد(2)، بيروت، لبنان:61-63.

52- نجار، ماري جورج، (1992)، **تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات المساهمة في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

53- الوقفي، عوض عبدالله، (1999)، **تقييم الأداء الاستراتيجي في شركة الملاحة الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

54- الهندي، وحيد بن أحمد، (1993)، واقع التدريب في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد(33)، العدد (79) : 113-165.

55- الهيتي، خالد، (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .

56- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1993)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية :

1- Angelo, S., and Ricky, W.,(2001), **Human Resource Management,** Houghton Mifflin company , Boston ,New York.

2- Alan, C.,& Choloe, M., (1998), **Managing Human Resources**, Third Ed., Arnold, London.

3- Al-Soub, F.,(1991),The Impact of Training Programs On the Efficiency of the Staff of Mu'tah University- Jordan, **Mu'tah Lil-Buhooth WaAl- Dirasat** ,Vol.(6), No. (20), PP. 9-29.

4- Brown,B.,(1999),**Training Practices for Small Business** ,By WWW. cete .org/acve/docgen.asp, PP. 1-6.

5- Budhwar ,P.,& Khatri ,N., (2001) , A Comparative Study of HR Practic-es In Britain and India , **Int. Journal of Human Resource Management** , Vol.(12), No.(5), PP. 800-826.

6- Clark, S., & Metalina , A., (2000), Training In The New Private Sector In Russia, **Int. Journal of Human Resource Management** , Vol.(11), No.(1), PP. 19-36.

7- David,W., (2002), Assessing the Training Needs of High-Potential Managers, **Public Personnel Management,** Vol.(31),No.(4),PP.

8- Denisi, A. ,and Griffin, R.,(2001), **Human Resource Management,** Houghton Mifflin company ,New York.

9- David, J.,(1995),**The Management of Human Resources** ,4th. Ed., Prentice Hall, England.

10- Dawe,S.,(2005),The Changing Training Practices in Large Australian Firms, **www.ncver.edu.au/research/core/cp0003e.htm**, PP.1-10.

11- Douglas,J.,& et al.,(2003), The Contribution of Financial Management Training and Knowledge to Dairy Farms Financial Performance, **Review of Agricultural Economics**, Vol.(26), No.(1), PP.132-147.

12- Earl, D., and et al,(2002), Sales Training in Malaysia High- vs- Low Tech. Methods, **Industrial Marketing Management**, Vol. (31), No. (7), Oct., PP.581- 587.

13- Fayez, B.,(1991), The Impact of Training Programs On The Efficiency of the Staff of Mu'tah University – Jordan, **Mu'tah Journal For Research and Studies** , Vol.(6), No.(2), P.P 9-8.

14- Fernald, L., & Solomon, G., (1997), **Small Business Training and Development : An Analysis of Manager /Employee Needs and Practices** ,By www .usabe.org /Knowledge /proceedings/1997/PDF.

15- Graham, T, and Bennett, S.,(1995), **Human Resource Management**, 8th Ed., Lomman Group UK ltd. London.

16- Hughes, A., & Mussnug, K., ,(1997), Designing Effective Employee Training Programmer's , **Training for Quality**, Vol.(5),No.(2),PP. 52-57.

17- Hunger, J., & Wheelen, T., (1998), **Strategic Management**, 6th Ed., Addison Wesly.

18- Joseph ,S., & Ping- Lung, (2004), Employee Training and Human Capital in Taiwan, **Journal of World Business**, Vol.(39), No.(4), November, PP. 362-376.

19- Judith,R.,(1986), **Human Resource Management** :A practical Approach, Allyn and Bacon, Inc., London.

20- Krogt, F., and Warmerdam, J., (1997). Training in Different Types of Organization; Differences and Dynamics In the Organization of Learning at Work, **In. Journal of Human Resource Management,** Vol.(8), PP. 87-105.

21- Kunneman ,D., et al. ,(2000), Management Training Activities and Training Needs Within Selected Business and Industry Organizations In Oklahoma, By www.scholar.lib.vt.edu/e **Journals /JCTE /v1 6n2 /pdf**, PP.40-56.

22- Laurie, J., & et al., (2002), Profiting from Learning Firm- Level Effect of Training Investment and Market Implication, **Singapore Management Review** , Vol. (24), No.(3), PP. 16-76.

23- Laurie, J., & Daniel .,P., (1998), Training Investment Can Mean Financial Performance , **Training and Development Journal**, May, PP.40- 42.

24- Lioyed, L. and Leslie, W.,(1991), **Human Resource Management,** Third Ed., Irwin, Boston. New York.

25- Mann, S., & Robertson ,I., (1996), What Should Training Evaluation Evaluate ?, **Journal of European Industrial Training**, Vol.(20),No.(9), PP. 14-20.

26- Miller,A.,& Dess, G., (1996), **Strategic Management,** 2nd Ed., McGraw- Hill.

27- Murrell, K., (1984), Training and Development for Developing Countries, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 8, PP. 25-32.

28- Osborne, D.,(1997),**Staff Training and Assessment**, Cassell, New York.

29- Pual, A., & Anantharaman, R., (2003), Impact of People Management Practices on Organizational Performance : Analysis of Causal Model, **Int. Journal of Human Resource Management**, Vol. (14), No.(71), PP.1246-1266.

30- Richard, M., and Galen,K.,(1992), **Personnel and Human Resource Management**, Harcount Brace Jovanovich College Publishers, New York.

31- Sels, L.,(2002), More is Not Necessarily Better : The Relationship Between the Quantity and Quality of Training Efforts , **International Journal of Human Resource Management**, Vol.(13),No.(8), PP.1279-1298.

32- Storey ,D.,(2002), Education ,Training and Development Polices and Practices In Medium- Sized Companies In the UK: Do They Really Influence Firm Performance , **The International Journal of Management Science** , Vol.(30), No.(4), August, PP. 249-264.

33- Sanchez ,A.,& et al, (2003), Effects of Training on Business Results , **International Journal of Human Resource Management** , Vol.(14),No. (6) , PP. 956-980.

34- Sekaran, U.,(2003), **Research Methods For Business**, 4th Ed., John Wiley & sons, Inc. USA.

35- Venkatraman, N., & Rtamanujam, V., (1996), Measurement of Business Performance In Strategy Research : A comparison Approaches , **Academy of Management Review** , Vol.(11), No.(4), PP.801-814.

36- Wan, H., (2001), Education and Training In the Auto Manufacturing Industry : A Comparative Analysis Between Japan and Malaysia , **Human Resources for Health Development Journal** ,Vol.(5),No.(1-3), PP.39-46.

37- Weir, D., and Abu-Doleh, J.,(1997),Management Training and Development Needs Analysis Practices in Jordanian Private Companies, **Middle East Business Review** ,Vol.(2),No(1), PP.80-87.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

قسم إدارة الأعمال

الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية

السيد/ السيدة ....مدير التدريب المحترم

إنني بصدد إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على الممارسات التدريبية في البنوك اليمنية، حيث تأتي هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وإذ أضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجياً تعبئتها بكل صراحة وموضوعية. إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة سيؤدي بلا شك إلى الوصول إلى نتائج موضوعية وذات موثوقية عالية، والتي ستنعكس إيجاباً على تنمية وتطوير احد القطاعات الهامة في الاقتصاد اليمني، مؤكداً لكم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً حسن تعاونكم

الباحث

فوزي علي بلحاج

أشراف

الأستاذ الدكتور/ فؤاد الشيخ

الجزء الأول :الخصائص الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) في الاختيار المناسب

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ....

3- المؤهل العلمي :

☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

☐ دكتوراة

4- الوظيفة :..

5- مجال التخصص في دراستك الجامعية : ....

6- عدد سنوات الخبرة الإجمالية : ....

7- عدد سنوات الخبرة في مجال التدريب:...

8- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خلال الثلاث سنوات الماضية :

الدورة التدريبية	العدد	مواضيع الدورة
دورات داخلية		
دورات خارجية		

الجزء الثاني : الخصائص التنظيمية

9- الجهة المسئولة عن التدريب في البنك هي في مستوى :

☐ إدارة مستقلة

☐ قسم يتبع أحدى إدارات البنك

☐ لجنة مختصة بالتدريب

☐ جهة أخرى يرجى ذكرها:...

10- متى تأسس البنك ؟...

11- كم عدد الموظفين العاملين بالبنك ؟...

12- متى تأسس إدارة/قسم التدريب بالبنك؟....................................

13- كم العدد الإجمالي للعاملين بإدارة /قسم التدريب بالبنك ؟ ....

14- المؤهلات العلمية التي يحملها العاملون في إدارة / قسم التدريب في البنك هي من تخصصات:

☐ لها علاقة بالتدريب ☐ ليس لها علاقة بالتدريب

15- هل توجد لدى البنك خطة تدريب رسمية ومكتوبة ؟

☐ نعم ☐ لا

16- في حالة وجود خطة تدريب فإن المدى الزمني لها :

☐ أقل من سنة ☐ سنة- أقل من سنتين ☐ 2سنة- أقل من 3 سنوات ☐ 3 سنوات فاكثر

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان الذي يبين درجة موافقتك على كل عبارة مما يلي :

الرقم	الفقرة	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
-17	توجد لدى البنك خطة تدريبية واضـــحة وشاملة لكافة المستويات الإدارية.				
-18	هناك تكـــامل وتنسـيق بين إدارة/قسم التدريب وانشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة، من تخطيط ،وصف للوظائف، تقييم الأداء....الخ				
-19	العاملون في إدارة/قسم التدريب مؤهلون للقيـــام بالأعمال المنوطة بهم .				
-20	عدد الموظفين في إدارة/قسم التدريب كافٍ للقيـــام بالأعباء المناطة به.				

21- هل توجد لدى البنك ميزانية خاصة ومستقلة لممارسة الأنشطة التدريبية ؟

☐ نعم ☐ لا

22- إذا كانت الإجابة بنعم هل الميزانية كافية للقيام بالأنشطة التدريبية المخطط لها ؟

☐ نعم ☐ لا

الجزء الثالث : خصائص العملية التدريبية

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان الذي يبين درجة موافقتك على كل عبارة مما يلي :

الرقم	تحديد الاحتياجات التدريبية	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
-23	تنبثق خطة تحديد الاحتياجات التدريبية من الخطة الاستراتيجية العامة للبنك .				
-24	يتم الاعتماد على وصف الوظائف عند تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا البنك .				
-25	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا البنك.				
-26	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الإدارية في البنك بشكل مستمر ومنتظم .				

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان الذي يبين درجة موافقتك على كل عبارة مما يلي :

الرقم	تخطيط البرامج التدريبية	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
-27	تتضمن الخطة التدريبية كافة الاحتياجات التدريبية				
-28	يقوم البنك بالتخطيط المستمر لبرامج التدريب لكافة المستويات الإدارية .				
-29	تستند عملية تخطيط البرامج التدريبية على أهداف واضحة ومحددة يراد الوصول إليها.				
-30	تتميز خطط البرامج التدريبية بالمرونة والتكيف مع الظروف والتغيرات التي تواجه البنك .				

يهدف التدريب في البنك إلى :

الرقم	المستوى / الهدف	الإدارة العليا		الإدارةالوسطى		الإدارة الدنيا		بقية العاملين	
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
-31	زيادة المعرفة والمعلومات								
-32	إكساب مهارات وخبرات								
-33	تغيير اتجاهات وسلوكيات								
-34	تحسين الأداء								

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان الذي يبين درجة موافقتك على كل عبارة مما يلي:

الرقم	تصميم البرامج التدريبية	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
-35	عند تصميم البرامج التدريبية في البنك يتم التركيز على أهداف واضحة ومحددة .				
-36	يؤخذ بعين الاعتبار تحديد الوقت المناسب لعقد البرامج التدريبية.				
-37	يتم اختيار المدربين والمشرفين القادرين على تنفيذ خطط وبرامج التدريب .				
-38	يتم اختيار المدربين ذوي الخبرة العملية الكافية للقيام بمهامهم التدريبية.				
-39	يتم اختيار المدربين ذوي المؤهلات العلمية الكافية للقيام بمهامهم التدريبية.				
-40	ينفذ البنك سياسة واضحة في اختيار المتدربين المشاركة في البرامج التدريبية.				
-41	يتم اختيار المتدربين في البنك بناء على تحديد مسبق لاحتياجات البنك التدريبية .				
-42	يتم تزويد المدربين بمعلومات عامة (المستوى العلمي، الخبرة، مكان العمل وغيرها) عن المشتركين لتصميم برنامج تدريبي مناسب .				
-43	يتم إعداد المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات الإدارية في البنك من قبل إدارتكم / قسمكم.				
-44	يتم إعداد المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات الإدارية في البنك من قبل جهات تدريبية خارجية .				
-45	يتم تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي قبل تنفيذه بفترة زمنية كافية لكي يتم تجهيز المكان بالأجهزة والوسائل اللازمة.				

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان الذي يبين درجة موافقتك على كل عبارة مما يلي:

الرقم	تنفيذ البرامج التدريبية	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
-46	يتم أخطار المدربين بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية قبل تنفيذها بفترة كافية.				
-47	تسمح المدة الزمنية للبرامج التدريبية بعرض كافة المواضيع التدريبية بالشكل المناسب.				
-48	تعتمد البرامج التدريبية على أساليب متنوعة لإيصال المعلومات للمتدربين بشكل فعال.				
-49	تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في البنك حديثة ومتطورة.				
-50	تجهز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بوسائل وتجهيزات تدريبية حديثة.				
-51	تلتزم الإدارة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.				

52- اي من انواع التدريب التالية أكثر استخداماً لدى البنك في تدريب الموظفين :

☐ التدريب داخل البنك ☐ التدريب خارج البنك

53- ما هو معدل استخدام البرامج التدريبية التالية لدى البنك ؟ الرجاء وضع علامة(√) في المكان الذي يبين درجة موافقتك أمام كل عبارة من العبارات التالية :

البرامج التدريبية	لا تستخدم على الإطلاق	تستخدم بدرجة قليلة	تستخدم بدرجة متوسطة	تستخدم بدرجة كبيرة	تستخدم بدرجة كبيرة جدا
- البرامج الإدارية.					
- البرامج الفنية المتخصصة.					
- البرامج المالية والمحاسبية.					
- البرامج التسويقية.					
- برامج السكرتارية.					

54- ما هو معدل استخدام الأساليب التدريبية التالية من قبل بنككم عند عقد البرامج التدريبية ؟

الرجاء وضع علامة(√) في المكان الذي يبين درجة موافقتك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

أساليب التدريب	لا تستخدم على الإطلاق	تستخدم بدرجة قليلة	تستخدم بدرجة متوسطة	تستخدم بدرجة كبيرة	تستخدم بدرجة كبيرة جدا
- التدريب بواسطة ملاحظة ومتابعة الرئيس المباشر للمتدرب.					
- التدريب بواسطة نقل المتدرب إلى عدة وظائف لاكتساب الخبرة .					
- التدريب الذاتي.					
- التمارين الإدارية(إعطاء المتدرب بعض الحالات الإدارية ليتخذ القرار المناسب)					
- أسلوب المحاضرات .					
- أسلوب المؤتمرات .					
- أسلوب الندوات وحلقات النقاش .					
- أسلوب تمثيل الأدوار .					
- أسلوب المباريات الإدارية .					

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان الذي يبين درجة موافقتك على كل عبارة مما يلي:

الرقم	متابعة وتقييم البرامج التدريبية	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
55-	يتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها .				
56-	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها بفترة مناسبة .				
57-	يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال ردود أفعال المتدربين حول البرامج التدريبية .				
58-	يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال ملاحظة التغييرات السلوكية للمتدربين بعد التدريب.				
59-	يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال احتساب بعض المؤشرات كزيادة الربحية، واحتساب التكلفة والعائد من التدريب .				

الجزء الرابع: المشاكل والمعوقات

فيما يلي بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعيق عملية التدريب، الرجاء وضع علامة (√) أمام الفقرات المذكورة أدناه حسب ما تراه عائقاً للتدريب في البنك :

الرقم	الفقــــــــــــــــــرات	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
60-	ضعف التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بالبنك				
61-	ضعف التكامل بين خطط وأهداف التدريب وأهداف البنك ككل .				
62-	تركيز البرامج التدريبية على الموضوعات النظرية البعيدة عن الواقع.				
63-	عدم وضوح ودقة أهداف البرامج التدريبية.				
64-	ضعف محتوى البرامج التدريبية .				
65-	عدم وجود معايير واضحة لاختيار المتدربين .				
66-	كثرة غياب المتدربين أثناء انعقاد البرامج التدريبية .				
67-	المدربين غير قادرين على تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة.				
68-	المدة الزمنية للبرامج التدريبية غير كافية .				
69-	قلة المبالغ المالية المخصصة للأنشطة التدريبية .				
70-	غياب نظام حوافز فعال يشجع الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية .				
71-	قلة الدعم والاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا .				
72-	عودة المتدربين إلى أعمال لا تتناسب مع ما تم تدريبهم عليه.				
73-	عدم احتفاظ البنك بسجلات ومعلومات متجددة عن العاملين والتدريب الذي حصلوا عليه .				
74-	مركزية التدريب.				

الرجاء ذكر أي مشاكل ومعوقات أخرى :

....

....

....

ملحق (ب)

الجهاز المصرفي اليمني*

الرقم	البنك	سنة التأسيس	عدد الفروع
1-	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	37
2-	البنك الأهلي اليمني	1969	31
3-	بنك التسليف للإسكان	1977	2
4-	بنك اليمن والكويت	1979	5
5-	بنك اليمن الدولي	1979	5
6-	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	34
7-	البنك التجاري اليمني	1993	8
8-	البنك الإسلامي للتمويل	1995	5
9-	بنك التضامن الإسلامي	1996	12
10-	بنك سبأ الإسلامي	1997	5
11-	البنك الوطني للتجارة والأستثمار	1998	4
12-	بنك اليمن والخليج	2001	1
13-	بنك اليمن والبحرين الشامل	2002	2

* البنك المركزي اليمني،2003م _ بتصرف من الباحث_

Abstract

Belhaj, Fozi Ali. Training Practices In Yemeni Banks.Master Thesis. Yarmouk University "2006".Supervisor Prof. Dr. Fuad Najib Al-shaikh.

The purpose of this study was to identify the state of training practices in Yemeni banks as perceived by managers in charge of training through the following dimensions:

Determining training needs, planning, designing, implementing, and following and evaluating training programs.

The study also aimed to identify the most important obstacles facing and limiting the training process in Yemeni banks.

Finally, the study attempted to identify the nature of the relationship between organizational variables (i.e. number of training courses, number of workers in the training management section, the age of training management section), and financial performance.(i.e. ROI, ROE).

The study population consisted of Yemeni banks that have training departments . The total numbers of questionnaires distributed was 37, 31 valid questionnaire were returned , with a retention percentage of 83.7%.

The study also referred to the financial statements of the banks for the years 2002-2004.

The study reached to the following results:

1- The majority of managers in charge of training at Yemeni banks are males, less than 30 years old, with high qualifications.

2- the training activity does not have a full independency within the organizational structure of most Yemeni banks.

3- Yemeni banks do not have long term plans for training , most plans that exist an annual.

4- There is a shortage of staff in the training section of Yemeni banks .

5- Yemeni banks are concerned about determinig training needs, planning programs and comprehensivness of these programs .

6-There is a great deal of attention to executing training programs. However, financial / accounting, technical and specialized programs are emphasized more than other types of programs.

7- Yemeni banks focus on evaluating and following-up training programs, but it depends mostly on traditional methods when evaluating, such as knowing trainees reactions.

8- The most important problems and obstacles facing the training process in Yemeni banks are;

- Centralization of training.
- The absence of an effective reward system that encourages employees to participate in training programs.
- Time periods for these training programs are not adequate.
- Lack of co-ordination between training sections / departments and other departments
- High absence rate of trainees accompanied with the fact that banks do not keep records about attendance.

9- There is a positive and statistically significant relationship between organizational variables "number of training courses, age of training department and number of workers in the training department "and financial performance of banks as measured by return on investment and return on equity.

The study has also presented some recommendations in light of the results.

Key words: Training practices, financial performance, Yemeni Banks.